

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Juhtimise ja turunduse instituut

Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Nr. 144

Sigrit Altmäe

**Konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide omavahelised
seosed ning nende sõltuvus erinevatest tunnustest Eesti
ettevõtete juhtide ja spetsialistide näitel**

Juhendajad: dotsent Kulno Türk
teadur Ott Toomet

Tartu 2007

Kaitsmine toimub Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas, 7 juunil 2007. aastal kell 10.00
Narva mnt. 4 auditooriumis B201.

Ametlikud oponendid: Maaülikool, Maamajanduse juhtimise ühistegevuse ja
maasotsioloogia osakonna juhataja, dotsent Jüri Krusealle;
Tartu Ülikool, Juhtimise ja turunduse instituut, dotsent Aino Siimon

Majandusteaduskonna
nõukogu sekretär: dots. Kaia Philips, Phd (majandus)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. KONFLIKTIJUHTIMISE JA JUHTIMISSTIILIDE TEOORIAID NING NENDE OMAVAHELISED SEOSSED.....	7
1.1. Konfliktide olemus ja juhtimisprotsess	7
1.2. Konfliktijuhtimise teooriad Thomas-Kilmanni konfliktimudelil lähtuvalt	13
1.3. Teised konfliktijuhtimise teooriad ning taktikad	21
1.4. Ülesande- ja suhetekesksed konfliktijuhtimisviisid ning nende seosed Fiedleri juhtimisstiilidega	26
2. EESTI ETTEVÕTETE JUHTIDE JA SPETSIALISTIDE KONFLIKTIJUHTIMISVIISID SÕLTUVALT JUHTIMISSTIILIST.....	34
2.1. Valimi iseloomustus ja uurimismetoodika.....	34
2.2. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviisid Thomas-Kilmanni testi põhjal	39
2.3. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid Fiedleri LPC testi põhjal	47
2.4. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide vahelised seosed	52
2.5. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide seosed isiku- ning ettevõttespetsiifiliste tunnustega.....	58
KOKKUVÕTE	64
KASUTATUD KIRJANDUS	66
LISAD.....	73
Lisa 1. Thomas-Kilmanni test	73
Lisa 2. LPC test	75
Lisa 3. Vastajate vanuseline jaotus	76
Lisa 4. LPC skoorid valimi lõikes.....	77
Lisa 5. Kompromissi ja konkureerimise võrdlus	78
Lisa 6. Väitepaaride vastuolulise testimine.....	79
SUMMARY.....	83

SISSEJUHATUS

Tänapäeva töökeskkonnas on võtmeteguriteks suhtlemine ning koostöö. Mida rohkem suhtlemisringis inimesi on, seda kergemad on tekkima arusaamatused ja eriarvamused. Kui üks osapool ei aktsepteeri teise arvamust, ilmnevad töötegemist segavad pinged – sellist nähtust võib nimetada konfliktiks. Konflikt ei ole mööduv ega kaduv, vaid see on ning jääb paratamatuks organisatsiooni osaks (Nugent 2002). Sotsioloogide ja majandusteadlaste uurimistööde tulemustest on selgunud, et juhtidel kulub 20% või enam oma ajast konfliktidega tegelemise või nende vältimise peale (Lippitt 1982: 67; Appelbaum *et al* 1999: 64).

Mitmed uurimistööd käsitlevad konfliktijuhtimisviiside seoseid erinevate indiviidi ja ettevõtet kirjeldavate teguritega (vt. näiteks Thomas, Kilmann 1974; Brahnam *et al* 2005) ning kultuuri mõju konfliktijuhtimisviisidele (vt. näiteks McKenna 1995; McKenna, Richardson 1995), kasutades Thomas-Kilmanni, Blake-Moutoni, Halli, Lawrence-Lorschi ning Rahimi instrumente. Erialases kirjanduses valitseb konsensus, et need kolme tüüpi tegurid (indiviidi ja ettevõtet kirjeldavad tegurid ning kultuur) on seotud teatud konfliktijuhtimisviisidega.

Cole (1993) defineerib juhtimisstiili kui liidri mingile spetsiifilisele situatsioonile või ülesandele lähenemist. Juhtimisstiile on uuritud Fiedleri, Gardneri, Heyesi, Kennedi ja Gallo, Brymani jt, House ja Mitchelli, Hersey ja Blanchardi jt. uurijate poolt. Enamjaolt on need uurijad uurinud juhtimisstiilide sõltuvust erinevatest teguritest, kasutades peamiselt järgmisi teste: Fiedleri LPC test (*Least Preferred Co-worker Test*), MLQ (*Multi-factor Leadership Questionnaire*) ja LSQ test (*Leadership Strategies Questionnaire*) (vt. näiteks Kennedy, Gallo 1986; Bryman *et al* 1987). Enamik autoreid on leidnud, et juhtimisstiil sõltub peamiselt ametipositsioonist ja vanusest, vähem soost (Anderson, Blanchard 1982; Darling, Walker 2001; Omeltchenka, Armitage 2006) ning, et olulist rolli mängib ka kultuuriline taust (Rodriguez 2005).

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on analüüsida konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide omavahelist seost ning vaadelda Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviiside ning Fiedleri juhtimisstiilide seost erinevate tunnustega.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud mitmeid uurimishüpoteese. Oluliseim hüpotees on (H1): “Ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviisid on sõltuvad juhtimisstiilist”.

Lisaks uuritakse kirjanduse põhjal püstitatud kuue kõrvalhüpoteesi paikapidavust, mis käsitlevad Thomas-Kilmanni ning Fiedleri LPC testide seotust erinevate isiku- ning ametitunnustega. Neli hüpoteesi (H2-H5) põhinevad Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimismudelitel ning kaks hüpoteesi (H6 ja H7) Fiedleri juhtimisstiilidel.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist koos alapeatükkidega. Esimeses peatükis tuuakse välja konfliktijuhtimisviiside ning juhtimisstiilide teoreetiline taust, erinevate autorite teoreetilised lähenemised. Teises peatükis keskendutakse käesoleva uurimistöö tulemustele ja statistikale, kirjeldatakse valimit, antakse ülevaade töös kasutatud meetoditest. Tuuakse välja tulemused, mille leidmiseks on kasutatud peamiselt regressioonanalüüsi.

Magistritöö teoreetilises osas keskendutakse peamiselt juhtimisstiilide ning konfliktijuhtimisviiside erinevate teooriate analüüsile. Käesolevas töös on uudseks lähenemiseks nende kahe teooria ühtsesse raamistikku asetamine. Autori andmetel on lähedast teemat, MLQ 5X testi kasutades, käsitlenud Hendel *et al* (2005), kus uuritakse juhtimisstiilide ning konfliktijuhtimisviiside seoseid vanemõdede hulgas. Selle abil leitakse, et vanemõed peavad end oluliselt enam ümberkujundavateks (*transformational leadership*) kui pragmaatilisteks juhtideks (*transactional leadership*). Kokkuvõtlikult leidsid Hendel *et al* (2005), et juhtimisstiil võib oluliselt mõjutada konfliktijuhtimisviisi valikut ning käitumist konflikti korral.

Käesolevas töös uuritakse Thomas-Kilmanni konfliktimudeli ning Fiedleri juhtimisstiilide mudelite erinevate tunnustega seotust ja Thomas-Kilmanni ning Fiedleri mudelite omavahelisi seoseid. See on autori andmetel esmakordne. Lisaks vaadeldakse sooliste, vanuseliste ning ametipositsioonide konfliktijuhtimisviiside erinevusi. Selleks tuginetakse Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviiside ja Fiedleri juhtimisstiilide

modelitele, kasutatakse nende poolt väljatöötatud teste. Antud testide abil selgitatakse välja juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid ning konfliktijuhtimisviisid. Uurimuses on küsitletud üle 300 Eesti ettevõtete juhi ja spetsialisti. Küsitlused on läbi viidud aastatel 2000-2005 ning iga testi on täidetud üks kord.

Uurimuse piiranguna tuleb märkida, et saadud tulemused ja järeldused on mõjutatud sellest, et valim on kokku pandud Eesti ettevõtete erinevate tasandite juhtidest ja spetsialistidest ning tegu on inimestega, kes pidasid vajalikuks enda teadmisi täiendada TÜ Majandusteaduskonnas. Nimetatud valdkonnas oleks vaja jätkata uuringuid, et käesoleva magistritöö tulemusi teiste samalaadsete uuringute tulemustega võrrelda saaks.

Autor tänab oma juhendajaid, juhtimise õppetooli, TÜ majandusteaduskonda ja teisi nõuandjaid suure abi ning toetuse eest.

1. KONFLIKTIJUHTIMISE JA JUHTIMISSTIILIDE TEOORIAD NING NENDE OMAVAHELISED SEOS

1.1. Konfliktide olemus ja juhtimisprotsess

Konflikt (*conflict*) on igapäevane nähe (Weiss, Hughes 2005: 93), mis võib esineda igas eluvaldkonnas (Heaney 2001; Kelly 2006). Konfliktid on üks osa postmodernistlikust ühiskonnast ning püsivad seni, kuni organisatsioonid koosnevad inimestest ning on nende poolt juhitud (Darling, Walker 2001: 230). Tavaliselt tekitab konflikt negatiivseid tundeid – võtab palju energiat, vähendab tähelepanuvõimet ning põhjustab ebameeldivust ja vaenulikkust (Wilson 2004). Ajakirjanduslikust seisukohast on konflikt uudiste allikaks, see müüb ning kasvatab huvitatute arvu. Organisatsiooni tasandil nähakse konflikti probleemina, seda käsitletakse kui lahkarvamust, analüüsimist vajavat alternatiivi ning vastasseisu.

Juhtimisteoreetikud kasutasid pikka aega terminit „konfliktide vältimine“, kuid nüüdseks peetakse õigemaks mõistet „konfliktide juhtimine“. Tänapäeva juhid ei püüa konflikte vältida, vaid pigem neid edukalt juhtida (Hellriegel *et al* 1995; Nurmi, Darling 1997: 157-8; Bagshaw 1998; Darling, Walker 2001: 230). Konflikti juhtimisega kaasnevad küll kulud, kuid samas võib see majanduslikult ka ära tasuda ning võimalik on leida ettevõtte jaoks efektiivsemaid tegutsemise võimalusi. Vastasseisud võivad olla produktiivsed (Weiss, Hughes 2005: 93) ning see tuleneb sellest, et konfliktid võivad viia muutusteni, muutused kohandumiseni ning kohandumised omakorda organisatsiooni ellujäämiseni või isegi rikastumiseni (Walton 1976; Cornelius, Faire 1989). Situatsioone, kus konfliktidega toimetulemise kulud on suuremad probleemi lahendamisest saadavast tulust, tuleks vältida (Hoffman 1993: 102).

Thomas (1976) defineeris konflikti kui „protsessi, mis algab kui osapool A paneb tähele osapoole B häiritust, mis on põhjustatud osapoole A poolt“. Tavaliselt tekib konflikt

kahe või enama osapoole vahel, kelle huvid või eesmärgid ei lange kokku (Darling, Walker 2001: 230). Peamisteks konfliktide allikateks võib pidada näiteks raha, töökohti (nt kui töökohta soovib saada mitu inimest või kui ühte töötajat edutatakse ning teised on kadedad selle inimese peale), kindlustunnet (näiteks kui keegi ähvardab kindlustunnet hävitada), erinevusi eesmärkides ja ootustes (Robbins 1989; Bagshaw 1998; Darling, Fogliasso 1999: 384-5). Eriti kergesti tekivad konfliktid surve all töötades (Heaney 2001). Greenberg ja Baron (1997) töid konflikti põhjustena välja omavahelise puuduliku suhtlemise, valede omaduste „külge kleepimise“, eelarvamused, usaldamatuse, kriitika ning kriitikast valesti aru saamise.

Konfliktide uurimise käigus on välja kujunenud mitmeid erinevaid koolkondi. Traditsioonilise koolkonna esindajate (*traditional view*) väitel tuleb konflikte vältida ning nende esinemise korral viitab see grupi mittefunktsioneerimisele. Robbinsi (1989, 1994) järgi pärineb see lähenemine 1930. ja 1940. aastatest. Esialgse lähenemise kohaselt eeldati, et konflikt on midagi halba. Seda vaadati kui negatiivset nähtust ning nimetati veel vägivallaks, hävitamiseks, irratsionaalsuseks, mida pidi vältima. Robbinsi uurimistööde tulemusena jõuti järeldusele, et konflikt tulenes vähesest suhtlemisest, inimestevahelisest usaldamatusest ning avatuse puudumisest. Peamisteks süüdlasteks peeti juhte, kes ei osanud töötajate soove ning püüdlusi hinnata.

Inimsuhete koolkonna (*human relations view*) esindajad väidavad, et konflikt on loomulik nähtus, gruppide vahel vältimatu, millega tuleb lihtsalt leppida. Alati ei ole tegu negatiivse nähtusega, millel on mitte ainult potentsiaali omada positiivset mõju, vaid et grupi efektiivseks töötamiseks on konfliktid isegi vajalikud.

Tänapäevani on domineeriv vastastikuse mõjutamise (*interactionism*) koolkonna lähenemine. Kui varem lepitati konfliktiga, siis nüüd juba soovitakse neid. Leitakse, et väikesed konfliktid on tugeva, stabiilse ja efektiivse organisatsiooni tegutsemise ning arenemise aluseks. (Robbins 1989)

Hellriegel, Slocum ning Woodman (1995) liigitavad konflikte eesmärgi-, tunnetuslikud ning tunnete konfliktideks.

1. Eesmärgikonfliktid – saavutatud tulemused ei lähe kokku plaanitud tulemustega. Eesmärgikonflikti alla kuuluvad ka innovatsioonist tulenevad lahkkelid, näiteks millised eesmärgid ettevõtte arengule seatakse. Osad juhid on oma

tõekspidamistes kinni ning pooldavad vanade traditsioonide jätkamist ega taha aktsepteerida uuendavate ning tulevikku suunatud eesmärkide püstitamist. (Walter 2005) Muutused personali koosseisus, klientuuris, tehnoloogias ja organisatsiooni visioonis, ressursside vähenemine, võimuvahetused maailmas, poliitilised rahutused ning finantsiline ebakindlus võivad samuti põhjustada eesmärgikonflikte (Darling, Fogliasso 1999: 384-5; Darling, Walker 2001: 230; Kelly 2006).

2. Tunnetuslikud konfliktid – põhjuseks võivad olla erinevused personaalsetes vajadustes, mõtetes, arvamustes, eesmärkides, soovides, ootustes ning väärtustes (Thomas 1976; Hellriegel *et al* 1995). Tunnetuslike konfliktide tekkimist on väga raske, kui mitte võimatu, vältida (Darling, Walker 2001: 231; Kelly 2006). Tihti peetakse neid ka arvamuste konfliktideks.
3. Tunnete konfliktid – emotsionaalsed konfliktid, mille tagajärjel kannatavad osapooltevahelised suhted. Tunnete konfliktid võivad tekkida eelarvamuste, stressi, rõhutuse, erinevate emotsioonide tagajärjel. Sageli, vaadates tagasi probleemsetele situatsioonidele, jõutakse järeldusele, et just selle konflikti tagajärjel õpiti end rohkem tundma ning toimus isiku mõttemaailmas suur areng (Bagshaw 1998).

Tuginedes Regina Mahlmanni, Maaja Vadi (2001) ja Achim Walter'i (2005) konfliktide jaotusele, pakub autor omapoolse konfliktide liigituse:

- isikusesed,
- isikutevahelised ning grupisesed,
- gruppidevahelised ning organisatsioonisesed,
- organisatsioonidevahelised konfliktid.

Isikuseselt võib konflikt alguse saada erinevatest hinnangutest, ootustest, väärtustest. Näiteks võib tuua situatsiooni, kus isik peab vastuoluliste eesmärkide vahel valima (Gordon *et al* 1990: 553). Vastuolulisus ning rahulolematuse võivad tekkida kui ei kattu isiku enda ning tööandja hinnang tehtud tööle. Samuti on eri kultuuridest pärit isikutel erinevad ootused, arusaamad olukorrast ja eesmärkidest (Hofstede 1991: 51; Darling, Fogliasso 1999; Rodriguez 2005). Ka võivad kergesti konfliktidesse sattuda isikud, kes on autoritaarsed, dogmaatilised ja omavad madalat enesehinnangut. (Robbins 1994)

Isikutevahelised konfliktid on väga kerged tekkima. Näiteks vahetu suhtlemine võib suurendada konflikti tekkimise tõenäosust. Inimeste tundmine, avameelsus ning aktiivne tegutsemine võib julgustada erimeelsusi välja ütlema/näitama, mis omakorda võib tekitada konflikte. Näiteks võib vastuolusid tekitada ka preemiate süsteem, kus hea töö eest tunnustatakse üht töötajat, teised töösse panustajad oma heade ideede/tubli töö eest jäävad aga tunnustusest ilma. (Robbins 1989) Väga oluline on veel organisatsiooni struktuur, mis määrab käsuliinid ning võimu jaotumise (Darling, Fogliasso 1999).

Grupisiseseid konflikte saab autori arvates nimetada samuti isikutevahelisteks konfliktideks, sest kõik grupiseste konfliktide osapooled on isikud (kõik isikutevahelised konfliktid ei pruugi veel olla grupisisesed). Grupiliikmete vahel võivad tekkida erimeelsused–lahkarvamused erinevate eesmärkide ning nendeni jõudmise viiside tõttu. Robbinsi (1989) arvates tekib grupisene konflikt enamasti siis, kui tegu on noorte inimestega ning tööjõu voolavus grupis on suur. Üheks ilmekaks näiteks võib tuua ehitusvaldkonna. Bryman jt (1987: 13-15) kirjeldavad, et ehitusalaselt lühemaaegsete projektide juhid ei pööra tähelepanu suhetele vaid tähtsam on projekt tähtajaliselt valmis saada. Kui mõne töötajaga ilmnevad suhtlemisel lahkkelid, võetakse kohe uus inimene eelmise asemele. Pikaajalisemate ehitustööde puhul on heade töötulemuste saavutamiseks olulisem juba isikutevaheline hea läbisaamine ning omavaheline suhtlemine, sest näiteks võidakse ühe projekti raames koos töötada mitu aastat. Suur tööjõu voolavus võib raskendada projekti elluviimist. Sarnaselt võivad konfliktid tekkida erinevate tegevusvaldkondade lühi- ja pikaajaliste projektide töögruppides.

Gruppidevahelise konflikti põhjustajaks võivad olla gruppide erinevad eesmärgid ning ühise eesmärgi saavutamiseks koostöö puudumine. Näiteks ostuosakond soovib osta sisendeid võimalikult soodsalt, turunduse osakond keskendub väljundite müügile ning aastatulu suurendamisele, kvaliteedi osakond on keskendunud parimale kvaliteedile ning toodete kõrgete standarditega vastavusse viimisele, tootmise osakond püüab võimalikult stabiilselt ning efektiivselt toota. Iga osakond keskendub oma eesmärkide saavutamisele, jättes ettevõtte üldise eesmärgi tahaplaanile. Ka võib konflikt tekkida erinevate gruppide vahel, kui üks osakond teenib tunnustust teise osakonna töö arvelt. (Robbins 1989)

Gruppidevahelisi konflikte võib üldisemalt nimetada ka organisatsioonisisesteks konfliktideks, ning need häirivad organisatsiooni tegevust. Organisatsioon koosneb erinevatest juhtimistasanditest ning konfliktid võivad ilmnedä sama või erinevate tasandite töötajate ning gruppide vahel. Sellest tulenevalt saab konflikte jaotada vertikaalseteks ning horisontaalseteks (Gordon *et al* 1990: 535). Vertikaalsed konfliktid esinevad erinevate juhtimistasandite vahel (näiteks juhüd ja alluvad) ning horisontaalsed konfliktid tekivad sama tasandi töötajate või gruppide vahel.

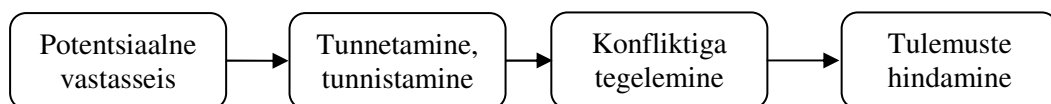
Situatsiooni, kuhu on kaasatud rohkem kui üks organisatsioon, võib nimetada organisatsioonidevaheliseks konfliktiks. Organisatsioonidevahelised konfliktid tekivad, kui üks neist tekitab teisele pahameelt, raskusi või erimeelsusi. Selline situatsioon võib ilmnedä näiteks siis, kui üks organisatsioon tahab teise oskusteabe (*know-how*) oma organisatsiooni üle meelitada, olles nõus konkurendi töötajale sealsest kõrgemat palka maksma. Samamoodi tekitab keerulise situatsiooni olemasoleva partneri nõusolekuta uue partneri (või ka partnerorganisatsiooni) kaasamine. See konflikt võib lõppeda olemasoleva partneri organisatsioonist välja astumisega. (Walter 2005)

Hocker, Wilmot (1995) ning Brahnam *et al* (2005) toovad välja, et eritasemelised konfliktid võivad oma olemuselt olla nii konstruktiivsed kui ka destruktiivsed. Konstruktiivsed ehk funktsionaalsed konfliktid toetavad isiku, grupi või organisatsiooni eesmäärke ning parandavad töötajate töövõimet. Suureneb grupiliikmete vaheline austus, soov õppida teineteiselt ning kaitsta teineteist (Hocker, Wilmot 1995) ning soov teha koostööd (Brahnam *et al* 2005). Konstruktiivseks konfliktijuhtimisviisiks peetakse koostööd. Erimeelsuste eduka lahendamise tulemusena suudab grupp või organisatsioon loovamalt, innovatiivsemalt ja efektiivsemalt koos töötada ning otsuste kvaliteet paraneb. Kõikide grupi- või organisatsiooniliikmete arvamused kuulatakse ära, arvestatakse neid ja kaalutakse nende olulisust. Seda kinnitavad erinevad uurimistulemused (Mitroff, Emshoff 1979; Cosier 1981). Uurimise tulemused on näidanud isiku, grupisisese või organisatsioonisisese konflikti esinemise tulemusena tiimi efektiivsuse tõusu ning lisastiimuli tekkimist paremate tulemuste saavutamiseks (Lenk 1964).

Destruktiivsed konfliktid on väga tavalised, mis vähendavad grupi või organisatsiooni omavahelist suhtlemist, kohesiivsust ehk siduvust, halvavad isiku, grupi või

organisatsiooni töövõimet, eesmärgilist tegevust ning suurendavad grupi- või organisatsioonisisest võimuvõitlust. See kõik on ohtlik grupi või organisatsiooni edasisele funktsioneerimisele. Konflikt, mis ühes situatsioonis on konstruktiivne võib teises situatsioonis olla destruktivne. Sellises situatsioonis tuleb vaadata, millist mõju avaldab konflikt isiku, grupi või organisatsiooni töövõimele. (Robbins 1994)

Käsitledes konfliktijuhtimise protsessi võib välja tuua peamised neli etappi (Joonis 1). Nendeks etappideks on 1) potentsiaalne vastasseis; 2) konflikti tunnetamine ning tunnistamine; 3) sobiva käitumisviisi ja lahenduse otsimine ehk konfliktiga tegelemine ning 4) tulemuse hindamine (Robbins 1994: 172).



Joonis 1. Konfliktijuhtimise protsess. (Autori koostatud, tuginedes Robbins 1994; Appelbaum *et al* 1999)

Potentsiaalne vastasseis seisneb konflikti soodustavate tegurite olemasolus, mis viivad edasi isikute omavahelise suhtlemise vähenemiseni. Paljud probleemid tekivadki Greenbergi ja Baroni (1997) arvates just ebapiisavast ning pealiskaudsest suhtlemisest, mis Robbinsi (1994: 171) arvates viib edasi vähesele koostööle ning soodustab arusaamatuste teket. Nagu eespool juba välja toodud, on konflikti tekkimiseks vaja erinevaid osapooli, kelle vahel kas erimeelsused, rahulolematused või muud konfliktid situatsioonid esile kerkiks. Kui pöörata probleemile õigeaegselt tähelepanu, võib sellest situatsioonist kergesti üle saada, kui mitte, siis muutub konflikti juhtimine raskemaks ning suuremat tähelepanu nõudvamaks.

Protsessi teiseks etapiks on konfliktsituatsiooni tunnetamine ning selle tunnistamine. Arnold (1996) tõi välja, et organisatsiooni liikmed peavad olema teadlikud, kuidas on organisatsioonis võim jaotatud ning kes kellega koos töötab. Osapooled peaksid konfliktiga emotsionaalselt seotud olema ning tunnetama ärevust, pinget, vaenulikkust – seega tunnistama konflikti olemasolu. (Appelbaum *et al* 1999) Võib juhtuda, et konflikti tajutakse, kuid ei tunnistata. Sel juhul ei ole tegu veel konfliktiga (näiteks, kui A on

teadlik, et tal on probleeme suhtlemisel B-ga, kuid see ei tee A-d ärevaks ega pinges olevaks ning ei mõjuta A käitumist B suhtes) (Pondy 1967).

Kolmandal etapil toimub konfliktiga tegelemine ning sellele sobiva lahenduse otsimine (Robbins 1989; Appelbaum *et al* 1999). Konfliktisituatsioone võib esineda väga erinevaid ning ühtset õiget juhtimisviisi ei ole õige välja pakkuda. Erinevates situatsioonides kasutatakse erinevaid konfliktijuhtimisviise ning konkreetne viis võib olla õige just ühes konkreetses situatsioonis. Peatükis 1.2. käsitletakse konfliktide juhtimist põhjalikumalt.

Viimasel ehk neljandal etapil toimub vastuvõetud otsuste ning nende rakendamise tulemuse hindamine. Thomase (1992) konfliktijuhtimisprotsessi käsitluses kirjeldatakse tulemust osapoolte käitumise mõjuna (*interaction*), mis viib konflikti laienemiseni või maha rahunemiseni ning mis soodustavad/vähendavad probleemi edasi arenemist. Darling ja Nurmi (1995: 22-23) pakkusid välja, et pärast edukat konfliktijuhtimisprotsessi tuleks juhtkonnal kas otseselt või kaudselt hinnata kasutatud konfliktijuhtimisviiside efektiivsust. Võib juhtuda, et plaanitud konfliktijuhtimisviis ei olnud tegelikkuses piisav või, et osapooled ei pidanud oma lubatud kokkulepetest kinni. Et selline situatsioon ei tekiks, tuleb mingi kindla aja tagant uuesti osapooltega kokku saada ning kontrollida konfliktijuhtimise tulemusi (Darling, Fogliasso 1999: 391).

Kokkuvõtlikult võib konflikt olla kas konstruktiivne või destrukttiivne. Heaney (2001), Darling, Walkeri (2001: 230) järgi, kui konfliktne situatsioon on avastatud, osapooled on seda endale teadvustanud ning hakanud konfliktijuhtimisega tegelema (püüdes leida mõlemat osapoolt rahuldav lahendus), võib organisatsioon sellest palju kasu saada. Tõhus juht kasutab seda situatsiooni oma organisatsiooni ning üksikisikute edendamiseks.

1.2. Konfliktijuhtimise teooriad Thomas-Kilmanni konfliktimudelil lähtuvalt

Konfliktijuhtimisele võib läheneda peamiselt kolmel eri viisil: esiteks, püüda ise konflikti osapooltega erimeelsus lahendada, ehk siis konflikti kõik osapooled annavad selleks oma panuse; teiseks, juhi sekkumine, püüdes erinevaid osapooli nõustada;

kolmandaks, pöörduda kolmanda isiku poole, kes ei ole konflikti segatud ning paluda võtta neutraalse osapoole roll. (Nugent 2002: 140)

Juhi roll konflikti lahenemisel on väga suur, sest just juht on see, kes vähendab pingeid osapoolte vahel, toetab ja motiveerib neid, vähendab lahkkelisid ning tegeleb ka nn agressiivsete töötajatega. (Hendel *et al* 2005)

Konfliktijuhtimisel on mitmeid erinevaid viise, kuid õige lahenduseni jõudmine võib väga raske olla. See võib tekitada isikus mitmeid vastakaid tundeid, mis võivad põhjustada stressi jms (näiteks kui inimesed tunnevad end ohustatuna, kas siis õigustatult või mitte, võib see tekitada neis stressile omase reaktsiooni – võitle või põgene (*fight or flight*)). Soov võidelda väljendab tegelikult vaenulikkust, soov põgeneda aga loobumist, kuid kumbki neist ei ole konfliktijuhtimisel suureks abiks. (Bagshaw 1998) Whittaker (1993) toob välja, et efektiivne käitumine ei ole kunagi kerge ning valemi järgi konflikte juhtida ei ole soovitatav. Pingelises olukorras peavad osapooled oma tundeid välja näitama ning see aitab paremini mõista vastast, vähendada pingeid ning jõuda rahumeelsete lahendusteni. Samas on juhtide jaoks üheks peamiseks oskuseks juhtida konflikte ning teha seda edukalt (McKenna, Richardson 1995: 58).

Konflikti juhtimisel on kaks peamist oskust: tunnetuslik (*cognitive*) (kas saadakse aru, et konflikt on tekkinud ja kas teatakse, kuidas konflikt lahenduse saab?) ning käitumuslik (*behavioural*) (kas ja kuidas suudetakse lahendada ka spetsiifilisi konflikte?). Väga oluline on, et juhil oleks idee, kuidas ta konflikti ise lahendaks (McKenna, Richardson 1995: 57). Hoolimata sellest, et on olemas erinevaid konfliktijuhtimisviise, on vastavalt olukorrale iga viis omamoodi õige ning iga inimene peab neid oskama vastavalt vajadusele ka kasutada. Olulised on inimese iseloomujooned ning hetkeolukorra vajadus, kus end leitakse – nii valitakse sobivaim konfliktijuhtimisviis (McKenna, Richardson 1995: 58; McShane 1998; Munduate *et al* 1999).

Kahedimensionaalsete mudelite kohaselt keskendutakse peamiselt kas suhetele ning ülesandele/tulemusele orienteeritusele (Blake, Mouton 1964; Thomas, Kilmann 1974; Cornelius, Faire 1989) või enesekesksusele ning suhetele mõtlemisele (Hall 1969; Rahim 1983). Kirjanduses on käsitletud veel ka kolmedimensionaalseid mudeleid (vt

näiteks Nicotera 1993), kuid neid käesolevas töös ei kirjeldata. Põhjuseks on mudeli vähene seotus käesoleva töö empiirilise osaga.

Kahedimensionaalsete mudelite käsitlemisel keskendutakse eespool väljatoodud autoritele ning nende mudelitele. Mitmed uurijad on välja toonud peamiselt viis konfliktijuhtimisviisi, milleks on kohandumine, vältimine, kompromiss, koostöö ning erinevate käsitluste kohaselt kas siis käskimine või konkureerimine (Blake, Mouton 1964; Thomas, Kilmann 1974; Lippitt 1982: 70-71), kasutades sarnase sisu puhul erinevaid termineid.

Et paremini aru saada Thomas-Kilmanni ning teiste autorite konfliktimudelitest, koostab töö autor vastavalt konfliktijuhtimisteooriate arengule lühiülevaate, tuues välja vastava mudeli autori ning olulisemad ideed:

- Blake-Mouton (1964) – „Juhtimise võrgustik” (*The Managerial Grid*) toob välja viis konfliktijuhtimisviisi, mida on teised teooriad aluseks võtnud ning autorid vastavalt oma teooriatele täiendanud. Dimensioonideks tulemuste ning suhetele orienteeritus.
- Hall (1969) – konfliktijuhtimismudel „CMS” (*Conflict Management Survey*) toob välja viis eelistatud käitumist konflikti korral, mis on edasi arendatud Blake-Moutoni mudelist. Dimensioonideks on enesekesksus ning suhetele mõtlemine. (Shockley-Zalabak 1988: 303-304)
- Thomas-Kilmann (1974) – konfliktimudel (*Conflict Handling Mode*), mis on Thomase poolt edasi arendatud Blake-Moutoni mudelist (1970), toob välja viis konfliktijuhtimisviisi lähtudes vastaja enesekesksusest (*assertiveness*) ning koostöövalmidusest (*cooperativeness*), et kas siis soovitakse rahuldada enda või teiste muresid, nimetades need dimensioonid hiljem ülesandele ning suhetele orienteerituseks.
- Rahim (1983) – viis konfliktijuhtimisviisi kahel dimensioonil: enda ning teiste pärast muretsemine. Mudel tugineb kolmele eespool mainitud lähenemisele. Dimensioonideks on enesekesksus ning suhetele mõtlemine.
- Cornelius-Faire (1989) – viis peamist konfliktijuhtimisviisi, mis on eelnimetatud käsitlustega sarnased, eristudes ainult juhtimisviiside terminitega. Dimensioonideks on tulemusetele ning suhetele orienteeritus.

Erinevate teooriate käsitlemisel kasutatakse sõna „kaldumine”, kuna eespool toodud mudelid ei välista mitme juhtimisviisi kasutamist konfliktsetes situatsioonides. Lisaks rõhutavad Blake ja Mouton (1970: 419), et ükski viis ei iseloomusta isikut täielikult.

Erinevad konfliktijuhtimisviiside teooriad on kokku võetud tabelis 1. Ühele ja samale kõrgusjoonele on asetatud sarnase tähendusega terminid, võimaldamaks paremat omavahelist võrdlust.

Konflikti-juhtimis-viis	Blake Mouton 1964	Hall 1969	Thomas Kilmann 1974	Rahim 1983	Cornelius Faire 1989
1	käskimine	võit-kaotus	konkureerimine	domineerimine	võit-kaotus
2	koostöö	sünergia	koostöö	ühendamine	võit-võit
3	kompromiss	kompromiss	kompromiss	kompromiss	kompromiss
4	vältimine	kaotus-lahkumine	vältimine	vältimine	loobumine
5	kohandumine	järelandmine-kaotus	kohandumine	vastu tulemine	maha surumine

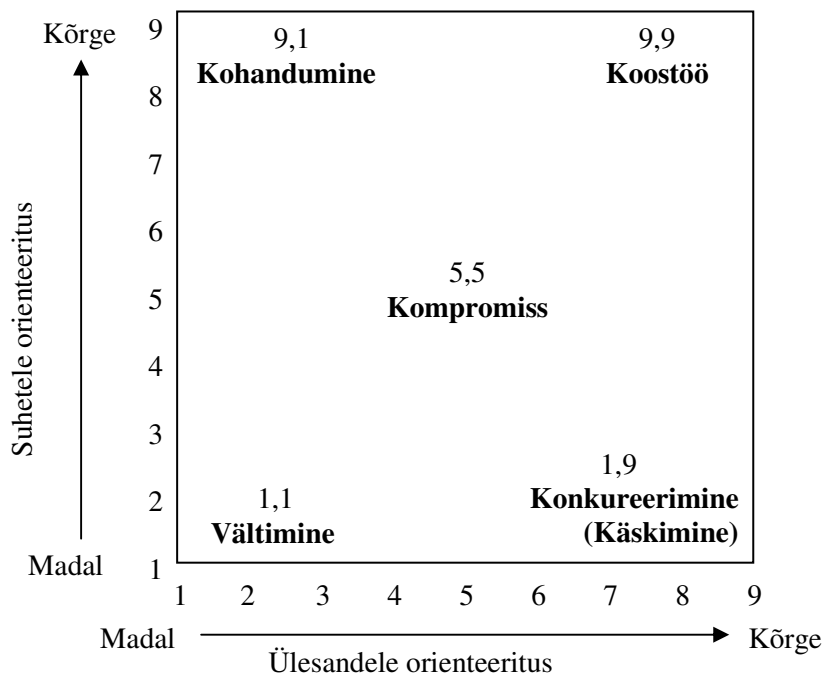
Tabel 1. Eri konfliktijuhtimisviiside teooriate võrdlus. Autori koostatud, tuginedes allikatele (Blake, Mouton 1964; Thomas, Kilmann 1974; Rahim 1983; Shockley-Zalabak 1988; Cornelius, Faire 1989; Rahim, Magner 1995).

Tabelist 1 võib järeldada, et erinevad autorid kasutavad konfliktijuhtimisviiside kirjeldamiseks osalt sarnaseid osalt erinevaid termineid. Kõik viis autorit kasutavad terminid „kompromiss” ning seda konflikti keskpärase tulemuse saavutamise tingimuses. Kõige sarnasem lähenemine Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviiside mudelile on Blake’il ja Moutonil. Erinevus on ainult ühes terminis. Teiste autorite käsitlestes on terminoloogilised erinevused suuremad.

Blake’i ning Moutoni teooria on üks tuntumaid konfliktijuhtimisteooriate seas, kus arvestatakse ka konkreetset olukorda. Blake’i ja Moutoni mudelit kasutades saavad juhid oma juhtimisviisi identifitseerida ning võimalusel ka õppida, kuidas parema juhtimisviisi kasutamiseni jõuda. Blake-Mouton kasutavad mudeli kahe-dimensionaalsel teljel termineid orienteeritus inimesele ning toodangule, samal ajal kui Thomas-Kilmann kasutavad orienteeritust ülesandele ning suhetele (Blake, Mouton 1964, 1970). Erinevate autorite käsitlestes nimetatakse neid kahte dimensiooni erinevalt (Hall 1969; Rahim 1986; Schockley-Zalabak 1988; Thomas 1976), kuid põhimõte jääb

samaks. Inimesed paigutatakse kahedimensionaalsele maatriksile vastavalt sellele, millist käitumisviisi viiest nad kõige rohkem kasutavad (Van de Vliert, Kabanoff 1990).

Blake ja Moutoni (1981) teooria üheks erinevuseks teistest samalaadsetest teooriatest on see, et kaks üheksapunktilist dimensiooni esinevad intervallidena mitte ordinaalse (järgarvulise) skaalana (Joonis 2). Nad nimetasid intervalle „suuna ühikuteks“ ning tutvustasid kahe-numbrilist koordinaatide süsteemi, kus näiteks „9,9“ esindab üheksa ühikut suhetele orienteeritust üheksa ühiku ülesandele orienteeritusega.



Joonis 2. Thomas-Kilmanni (ning Blake-Moutoni) konfliktijuhtimise mudel (Allikas: Blake, Mouton 1964; Thomas, Kilmann 1974).

Blake-Moutoni mudelil põhinedes, avaldas Hall oma konfliktijuhtimismudeli 1969. aastal ning hiljem täiendas seda. Mudeli viis konfliktijuhtimisviisi on võitmine-kaotamine (*win-lose*), sünergia (*synergistic*), kompromiss (*compromise*), kaotus-lahkumine (*lose-leave*) või järeleandmine-lahkumine (*yield-leave*). Erinevalt Blake-Moutoni mudelist taanduvad Halli dimensioonid muretsmisele isiklike eesmärkide ja suhete pärast. Selle mudeli positiivse küljena saab välja tuua selle erinevate konfliktide korral kasutamise võimalust. Viie konfliktijuhtimisviisi kasutamise valikul lähtutakse sellest, millist tulemust konfliktis olija saavutada soovib. Näiteks kui eesmärgiks seatakse suhete hoidmine, siis ollakse valmis vastavalt kas vastaspoolega kompromissi

leidma või alla andma ning kaotama, aga seda tehakse suhete säilitamise eesmärgil ning teiste huvidest lähtuvalt.

Sõltuvalt inimeste erinevatest käitumistest konflikti situatsioonis, võttis Thomas kasutusele viis konfliktijuhtimisviisi (*conflict-handling mode*) (hiljem täiendas neid viise koos Kilmanniga). Thomas-Kilmanni lähenemine on sisu poolest sarnane Blake-Moutoni lähenemisega. Kasutatakse peaaegu samu termineid, erinevus on ainult ühe juhtimisviisi nimes ning sisus. Blake-Moutoni järgi kasutatakse käskimise terminit samas kui Thomas-Kilmann peavad oluliseks konkureerimise terminit.

Viis konfliktijuhtimisviisi Thomas-Kilmanni (1974) (ning Blake-Moutoni (1964)) järgi:

1. Konkureerimine (*competing*) – viisi kirjeldatakse kui soovi isiklikke huve kaitsta teiste arvelt. Üldises mõttes konkureeriva stiili kasutajad on agressiivsed, võimule suunatud, käituvad mittekoostööaltina ning kasutavad ükskõik millist viisi, et oma tahtmist saada. Tihti on tegu võit-kaotus situatsiooniga.
(Käskimine (*forcing*) – surutakse peale oma arvamus ning ei hoolita vastase positsioonist.)
2. Koostöö (*collaborating*) – konfliktiga seistakse silmitsi ning vaadeldakse võimalikke lahendeid. Sobivad ning rahuldavad lahendused püütakse leida mõlemale osapoolle. Inimesed, kes on koostöövalmid, on äärmiselt kõrge enesekindlusega. Tegu on tavaliselt võit-võit situatsiooniga.
3. Kompromiss (*compromising*) – püütakse leida sobiv kesktee, mis hõlmab võrdset enesele ning samas ka teistele mõtlemise kombinatsiooni. Mõlemad osapooled on nõus tegema mõningaid järeleandmisi, et oma tahtmist osaliseltki saada (Rahim, Magner 1995). Kompromissi soosivad inimesed on rahul, kui saavutatakse konflikti lahendades kokkulepped-tulemused, mis on keskmise väärtusega. Kompromissi soosivad inimesed ei eira probleeme, kuid samas ei pühendu ka täielikult, et saavutada võit-võit situatsioon.
4. Vältimine (*avoiding*) – inimesed, kes kasutavad konfliktide vältimist, kalduvad nii oma kui teiste muredele ükskõikseks jääma. Konfliktist püütakse kõrvale jääda. Sellest saab tavaliselt aru kui inimene on apaatne, teistest eraldunud ning ei soovi konfliktile tähelepanu pöörata. Need inimesed jätavad probleemide lahendused pigem teiste hoolde, selle asemel, et ise midagi ära teha.

5. Kohandumine (*accommodating*) – erimeelsuste vähendamine ning ühiste eesmärkide tähtsusele rõhumine. Need inimesed on rohkem mures teistele heameele tegemise, kui enda soovide järgi tegutsemise pärast. Ollakse pigem koostöövalmis kui enesekindel ning loobutakse pigem oma soovidest teiste õnne pärast.

Rahimi käsitluses (1983) tuginetakse kolmele eespool väljatoodud sarnase sisuga mudelile. Selles käsitluses kasutatakse termineid domineerimine, vältimine, kompromiss, vastutulemine ning ühendamine kahel dimensioonil. Dimensioonideks on enesele ning teistele orienteeritus. Ühendamine (*integrating*) käsitleb endas kõrget enesele kui ka teistele orienteeritust. Tuntakse huvi koostöö vastu (ollakse avatud, jagatakse infot, uuritakse erinevusi) ning konflikti korral püütakse leida lahendus, mis rahuldaks mõlemat osapoolt. Vastutulemine (*obliging*) käsitleb madalat enesele ning kõrget teistele orienteeritust, mida Thomas-Kilmanni käsitluses võib üldjoontes võrrelda kohandumisega. Domineerimise (*dominating*) korral mõeldakse pigem enesele ning seda nimetatakse ka võit-kaotus situatsiooniks. Vältimine – madal orienteeritus nii enesele kui ka teistele. Kompromissi (*compromising*) ning vältimise (*avoiding*) sisu on sarnane Thomas-Kilmanni käsitlustega.

Cornelius ja Faire on (1989) tuvastanud viisid, kuidas inimesed konfliktiga toime tulevad, tuues esile viis võimalikku käitumisviisi: loobumine, mahasurumine, kompromiss, võit-kaotus, võit-võit. Loobumise (*withdrawal*) korral reageerib isik konfliktile nii, et ta mängib haavunut, muutub depressiivseks, halvustavaks, võib tagaselja öelda negatiivseid märkusi, lõpetab teistest hoolimise ning suhtleb edasi ainult töö tasandil. Seda võib võrrelda Thomas-Kilmanni käsitluses üldjoontes vältimisega. Erinevalt Thomas-Kilmanni vältimise käsitlusest ei ole Corneliuse ning Fairi mahasurumise (*supression*) sisu sama. Viimaste käsitluses käitub mahasurumise kasutamise korral konfliktis olija edasi nagu midagi ei oleks juhtunud, talub rasket pingeolukorda rahu nimel, kasutab oma positiivseid isikuomadusi, et oma tahtmist saada, ei ütle vajalikul hetkel midagi ja pärastpoole on salitsev ning jätab kõik negatiivsed tunded endasse. Kompromissi (*compromise*) käsitlus on ka Corneliusel ning Fairil sarnane Thomas-Kilmanni käsitlusega. Käitumist, mille puhul püütakse konfliktist ainult võita ning mitte midagi kaotada, nimetatakse võit-kaotus (*win-lose*)

lähenemiseks, mil ollakse vajadusel nõus teine inimene süüdlaseks lavastama. Võidu nimel ollakse valmis oma iseloomu näitama ning lapsikult käituma niikaua, kuni teised oma meelt muudavad. Võit-võit (*win-win*) käitumisviisi kasutab isik, kes püüab konflikti korral saavutada situatsiooni, millega kõik osapooled väljuksid konfliktist võitjana. Kõigepealt uuritakse välja teiste osapoolte vajadused, erimeelsuste põhjused ning otsitakse kõikidele osapooltele võimalikult rohkem kasupakkuvaid võimalusi. Parima lahenduse leidmiseks tehakse kõikide osapooltega koostööd ning kiire lahenduse leidmiseks eelistatakse näost-näku mitte telefoni, videokonverentsi ega ka arvuti vahendusel suhtlemist (Purdy, Nye 2000; Harwood, Garry 2006).

McKenna ja Richardson (1995: 59-61) võrdlevad Cornelius ja Faire'i viit käitumisviisi konflikti situatsioonis (loobumine, mahasurumine, kompromiss, võit-kaotus, võit-võit) ning seda just rahvusest, soost, vanusest ning ametipositsioonidest lähtuvalt. Singapuri peamise kolme rahvuse uurimuses ilmnese järgmised tulemused: Hiina rahvusgrupis on nii meeste kui ka naiste üldine käitumisviis konflikti situatsioonis sarnane – kaldutakse kasutama kompromisside leidmist. Naistel on teiseks eelistuseks vältimine. India rassilise grupi mehed ning naised käituvad konflikti korral erinevalt – mehed kalduvad kompromisside leidmisele ning naised koostööle. Kalduvus on mõlemal aga kasutada vältimist. Malai rahvusgrupis ilmnes, et mehed on kompromisse kasutavad, samal ajal kui naised kasutavad ülekaalukalt vältimist. On näha, et igas kultuuriruumis on erinevad tõekspidamised „õigete” käitumisviiside suhtes ning mõjutatud sotsiaalse soo-käitumise ootustest. Vanusegrupiti on kalduvus kompromisside kasutamisele ning ilmneb tendents kasutada ennast mitte- läbisuruvaid käitumisviise. Tuleb välja noorte seas on konfliktide vältimine madalam võrreldes vanemate singapurlastega. Administratiiv- ning juhtivtöötajad eelistavad peamiselt koostööd. Töötajad, kes omavad juba võimu, kasutavad ka ennast pealesuruvaid ning koostööle mittesuunatud konfliktijuhtimisviise. Samas tuleb märkida, et kõrgel ametipositsioonidel naisjuhte leiab Singapuris väga vähe, sest see on rahvusliku soo-käitumuslike harjumustega nii välja kujundatud. Avalikus sektoris ning kontoritöötajate seas on peamiseks konfliktijuhtimisviisiks vältimine.

Konfliktijuhtimisviiside kaheks dimensiooniks toovad Darling ja Walker (2001: 232) välja oma seisukohta säilitava (*assertiveness*) ning vastutava-reageeriva juhtimisviisi

(*responsiveness*). Oma seisukohta säilitava konfliktijuhtimisviisi all mõeldakse seda, et teiste jaoks võib vastava isiku käitumine tunduda juhtiv või käskiv. Lisaks püütakse oma soove rahuldada, vajadusel teisi ära kasutades (Rahim 1983). Vastutava-reageeriva konfliktijuhtimisviisi all mõtlesid Darling ja Walker (2001) käitumist, millal väljendatakse end emotsionaalselt tunded kontrolli all hoides. Vastutavalt käituvad inimesed väljendavad oma tundeid rohkem ning selgemalt (näiteks žestikuleeritakse rohkem, kasutatakse väljenduslikumalt näomiimikat, ollakse sõbralikumad, riietutakse vabamalt, ollakse rohkem inimestevahelistele suhetele orienteeritud). Reageerivat konfliktijuhtimisviisi kasutavad inimesed on oma tähelepanu pööranud rohkem tulemuste saavutamisele kui tunnete välja näitamisele. Thomas (1976) ja Blake-Mouton (1964) nimetasid seda teist dimensiooni pigem koostöövalmiduseks (*cooperativeness*), mille all mõeldakse püüdu teiste osapoolte soove rahuldada.

Erinevalt Corneliusest ning Faire’ist, ei väida Thomas ning Kilmann, et parim lahendus konflikti korral on otsida võit-võit situatsiooni. Nad toovad välja Hall’i „CMS” mudeli kahe juhtimisviisi – kohandumise ning kompromissi – samalaadsetest mudelitest eristumise (Shockley-Zalabak 1988: 314, 317). Samade autorite poolt peetakse Halli konfliktijuhtimisviiside mudeli nõrkuseks selle testi keerulisust ning tõlgendamise raskust. Samuti on testi läbiviimine ning tulemuste väljaselgitamine ajamahukam kui näiteks Thomas-Kilmanni mudeli puhul.

1.3. Teised konfliktijuhtimise teooriad ning taktikad

Edukalt lahendatud konflikti tulemusena on võimalik vältida pahameelt (masendust) ning tulemuseks võib olla kõrgem efektiivsus, usaldus ning avatus (Van de Vliert 1998). See on omakorda aluseks paremaks meeskonnatööks ning tulemusteks. Seepärast peab juht tundma konflikte ja teadma, kuidas konfliktide korral käituda ning neid juhtida.

Eespool välja toodud erinevate autorite viis konfliktijuhtimisviisi taanduvad Darlingu ja Fogliasso (1999) järgi kolmele peamisele konfliktijuhtimisviisile, milleks on kaotus-kaotus, võit-kaotus ning võit-võit (vastavalt siis *lose-lose*, *win-lose* ja *win-win*) (Covey 1989).

Kaotus-kaotus (*lose-lose*) ning võit-kaotus (*win-lose*) meetoditel on mitmeid sarnasusi. Mõlema meetodi korral ilmneb suhtumine meie *versus* nemad, mitte aga meie *versus*

probleem. Iga osapool näeb probleemi enda seisukohast, kuigi võiks seda vaadelda ning analüüsida kui mõlemapoolset probleemi. Kaotus-kaotus käitumisviisi kasutades lahkuvad mõlemad osapooled konfliktist kaotajate ning rahulolematutena. Kompromissi vaadeldakse tavaliselt just kaotus-kaotus viisina, sest mõlemad osapooled teevad järeleandmisi oma soovide kasvõi osalise täitumise nimel. Võit-kaotuse situatsioonis annab ülemus alluvale käsu „Tee, sest ma käsin“. Sedasi katsetab juht organisatsiooni poolt seaduslikult saadud võimu ning alluval on tunne, et tal ei jää muud üle, kui teha, mida kästakse ning jääb kaotaja tunne. (Darling, Fogliasso 1999)

Darlingu ja Fogliasso (1999) järgi kahepoolse võidu (*win-win*) strateegia korral keskendutakse eesmärkidele, küsimusele ning situatsioonile enam kui organisatsiooni dünaamikale, mis eelnevatel juhtudel ilmneseid. Peamiselt püütakse leida lahendus ühiste eesmärkide seadmisega. Esmalt tehakse kindlaks konflikti allikad, seejärel sõnastatakse probleemid, mida lahendada hakatakse. Püütakse leida näiteks vertikaalsele konfliktile lahendus, mis rahuldaks nii juhtkonda kui ka kõiki töotajaid ehk konflikti osapooli.

Situatsioonis, mil kaks osapoolt on ühildamatud viitavad Thomas ja Kilmann (1974) kahele võimalikule konfliktijuhtimise taktikale – mõjutamisele ning läbirääkimistele. Mõjutamise definitsiooni kohaselt püütakse inimene panna tegema seda, mida ta muidu ei teeks. See võib vähendada kahe osapoole vahelist ühildamatust. Läbirääkimised on üks mõjutamise viise, kus püütakse saavutada võit-võit situatsiooni. Kui mõlemad osapooled arvavad, et teine püüab läbirääkimisi pidada ainult mingi kokkuleppeni jõudmiseks, võib mõjutamine ning läbirääkimine viia suurema konfliktini. (Manning, Robertson 2004)

Manningu ning Robertsoni (2004) järgi on kolm vastandlikku mõjutaja tüüpi:

1. Strateeg-oportunist. Strateeg (*strategist*) kasutab teiste mõjutamiseks põhjust, väitlemist ning partnerlust, kuid väldib vaidlusi. Strateegid on kindlad oma soovides, mida nad saavutada tahavad. Nad on läbi mõelnud, miks nad seda tahavad ning on endale selgeks teinud, keda on oma soovide saamiseks vaja mõjutada. Oportunist (*opportunistic*) kasutab teiste mõjutamiseks kellegi positiivset hoiakut tema suhtes, kuid väldib konflikti tekkimise põhjuse välja selgitamist, enesekesksust või partnerlust. Võimaluste kasutajad ehk oportunistid

ei ole oma soovides kindlad ning ei tea, mida nad vastavad, kui silmast-silma situatsioonis midagi küsitakse – kõik jäetakse juhuse hooleks.

2. Koostöötaja-võitleja. Koostöötaja (*collaborator*) kaldub kasutama teiste mõjutamiseks partnerlust, juurdlemist, oma nõudmistes vahetuse tegemist (näiteks loobutakse ühest oma nõudmisest tingimusel, et teine osapool ka loobub mingist omapoolsest nõudmisest) ning teiste poolt eelistamist, kuid mitte veenmist ega enesekindlust. Kõikide huvides ühinevad nad koostöövalmilt partnerlusse teistega. Võitleja (*battler*) kasutab just veenmist ning enesekindlust. Ta keskendub täpselt sellele, mida ta saavutada tahab ning mõtleb läbi erinevaid versioone situatsioonide jaoks, mida ta ette võtab, kui ta ei saavuta seda, mida ta tahab.
3. Kõrvaltvaataja-vaheselegaja. Kõrvaltvaataja (*bystander*) seob end üpris vähe mõjutamise katsetesse, sest puudub vajadus kedagi mõjutada. Selle põhjuseks võib olla näiteks piisava mõjuvõimu puudumine. Vaheselegaja (*shotgun*) püüab end segada erinevatesse konfliktidesse ning teisi igal võimalusel mõjutada. See võib olla tingitud suurest tähelepanuvajadusest.

Manningu, Robertsoni (2004) ning Lin, Milleri (2003) järgi võib konfliktijuhtimisprotsessis kasutada läbirääkimist ja vastavalt situatsioonile erinevaid konfliktijuhtimisviise (koostöö, kohandumine, kompromiss ning äärmuslikes situatsioonides vältimine ning konkureerimine). Lin ja Miller lisavad eelnimetatud loetelule seaduslikkuse (*legalism*).

Probleemi lahendamiseks läbirääkimiste teel on võimalik koostöö konfliktis olijate vahel (nimetatakse veel võit-võit situatsiooniks). Seda on mõttekas kasutada kui soovitakse teise osapoole arvamust teada saada; soovitakse erinevate inimeste arvamusi konflikti kohta ühildada; püütakse probleemile leida konsensuslikku lahendit; püütakse lahendada inimestevahelisi keeruliseks läinud suhteid. Omavahelise suhtlemise ning kogemuste jagamise tagajärjel on võimalik jõuda lahenduseni, mis on mõlemale osapoolle kasulik. (Lin, Milleri 2003; Manning, Robertson 2004)

Läbirääkimine võib endas hõlmata ka kompromissi elemente. Kompromissid on kasulikud siis, kui püstitatud eesmärgid on mõõdukalt olulised; kui võim jaguneb osapoolte vahel võrdselt ning eksisteerib mõlemapoolne pühendumus oma eesmärkide

saavutamisel; kui on vaja jõuda kokkuleppeni, soodsa lahenduseni või tagavaraplaani kindlustamiseni. Kuna mõlemalt osapoolelt soovitakse suurt osalust, ei pruugita leida mõlemale osapooltele parimat sobivaimat lahendit ning seepärast nimetatakse kompromisside leidmist vahetevahel ka koostööks (Lin, Milleri 2003; Manning, Robertson 2004; Tinsley, Pillutla 1998)

Kui kasutatakse võimu, et läbirääkimistel edukas olla ning panna vastane nõustuma, kasutatakse käskimist (Blake, Mouton 1964). Kuna aga käskimise kasutamine on negatiivse mõjuga, võib see viia osapoolte minimaalse tegutsemise tahteni ning vastupidiste tulemusteni (Lin, Milleri 2003). Manning, Robertson (2004) tõid välja, et äärmuslikes situatsioonides, kus peab kiiresti tegutsema ning otsuseid vastu võtma, tuleb käituda end kehtestavalt ehk käskivalt ainult sel juhul, kui teatakse, et vastuvõetav otsus on õige. Kui aga otsuse õigsuses ei olda kindel, tuleks olla vältiv ning seda ka siis, kui tegu on triviaalse probleemiga või kui seda probleemi ei anna lahendada.

Lin ja Miller (2003) tõid välja seaduslikkuse (*legalism*) olulisuse. See seisneb selles, et läbirääkimise protsessis viidatakse juba eelnevalt ametlikult kinnitatud kehtivatele ja allakirjutatud kokkulepetele. Veenmaks üht osapoolt oma kohustusi täitma või mingit kindlat otsust vastu võtma, tuletatakse meelde eelnevalt kirjapandud kohustused. Koot (1988) tõi välja, et selliseid kokkuleppeid on väga vähe, mis hõlmaksid kõiki tekkida võivate situatsioonide kõiki lahendeid.

Kohandumise elementi on mõttekas kasutada näiteks situatsioonides, mil saadakse aru, et ollakse valesti käitunud; kui püütakse vältida situatsiooni edasist kehvemaks muutumist; kui kõik küsimused on teisele osapooltele palju tähtsamad, kui endale; „hea tahte” märgina, et tekitada pluss-punkte edasiste olulisemate küsimuste lahendamiseks või kui oluline on harmoonia ning tahetakse vältida segadust.

Ühe konfliktijuhtimise taktikana rõhutasid Smith *et al* (2000) huumorit, mis aitab konflikti osapooli erimeelsustega toime tulla, hõlbustades negatiivsete emotsioonide väljendamist, vähendades vaenulikkust ning tagades sotsiaalset korda. Huumor aitab kehal puhata, ning valmisolek konfliktiga tegelemiseks on suurem. Huumor julgustab arendama inimestesse ning erinevatesse situatsioonidesse positiivset suhtumist. (Heaney

2001) Samas tõestas Collinson (1988), et huumor võib olla konflikti allikaks, kui minnakse naljatamisega liiga kaugele või tehakse ebasobivaid nalju.

Patrick Nugent (2002) pakub välja mitu erinevat konflikti osapoolte lähenemist probleemi lahendamisele, eristades oskuse ja motivatsiooni ning probleemi pakilisuse ja olulisuse:

- Kõrged motivatsioon ning oskus – sekkumist ei ole vaja hoolimata konflikti pakilisusest ning olulisusest (st kui osapooled on kõrgelt motiveeritud konflikti lahendama ning konfliktiga toimetulemise oskused on olemas, siis ei pöörduta abi saamiseks kellegi poole ning lahendatakse konflikt ise omavahel);
- Madal motivatsioon ning kõrge oskus – enamikel juhtudel piisab näitlikust vahekohtuniku vahelesegamisest. Samas kui konflikt ei ole ei pakiline ega ka oluline, on mittesekkumine õigustatud;
- Kõrge motivatsioon ning madal oskus – kui tegu on pakilise konflikti lahenduse leidmisega, siis on juhi sekkumine vajalik. Samas kui konflikt on oluline kuid mitte pakiline, siis sobivaim lahendus on kompromisside leidmine ning koos lahenduse otsimine juhi abita;
- Madalad motivatsioon ning oskus – Nugenti arvates on parim lahendus sama kui juhul, kus üks osapooltest on kehvade konfliktiga toimetulemise oskustega, kuid kõrge motivatsiooniga.

Nugent (2002) toob välja ka mõningad konflikti sekkumise ohud. Levinuim probleem ilmneb organisatsiooni hierarhilise struktuuri tõttu. Kui tegemist on juhi ning alluva vahelise probleemiga, siis juht ootab teiste, probleemsest alluvast ametiastmelt kõrgematel positsioonidel asuvate töötajate toetust.

Kui konflikti lahendamine muutub väga keeruliseks või on oht, et osapooled ei suuda lahendust leida, pöördutakse abi saamiseks kolmandate osapoolte poole (Thomas 1992). Kõige raskem on juhtide jaoks õigeaegselt kolmanda isikuna probleemi sekkumine. Probleemi peab vaatama mõlemast küljest ning ära kuulama mõlemad osapooled. Kui juht on otsustanud konfliktiselle olukorda sekkuda, tuleb leida selleks parim viis – kas piisab paarist diskreetsest sõnast või peaks pikemaajaliselt osapooli vahendama. (Nugent 2002: 139)

Näiteks Eestis on kollektiivse töötüli lahendamise seaduse järgi neutraalseks osapooliks riiklik või siis paikkondlik lepitaja. Tema poole on võimalik pöörduda, kui ettevõtte ametiühinguorganisatsiooni või töötajaid esindava usaldusisiku ja juhtkonna vahel on tekkinud töövaidlus, milles pooled ei suuda kokkuleppele jõuda. Riikliku lepitaja ülesandeks on töötüli põhjuste ja asjaolude väljaselgitamine, lahenduste pakkumine ning osapoolte lepitamine. Pöördumine on põhjendatud juhul, kui eelnevalt on toimunud omavahelised läbirääkimised ja need ei ole andnud tulemusi või ka siis, kui üks osapooltest keeldub läbirääkimistest. (eRT)

Bagshaw (1998) tõi näite ettevõttest, kus kaks osapoolt olid niivõrd tülis, et ei suudetud omavahel isegi mitte rääkida. Teineteise usaldamise tase oli süüdistamiste ja „mustamiste” käigus väga madalale langenud või täielikult kadunud. Lepitaja rolliks oli panna osapooled probleemi objektiivselt nägema, mitte süüdlast välja selgitama. Väga oluline oli, et mõlemad aktsepteeriks teineteise arvamusi (isegi kui ei nõustunud teise mõtteviisiga) ning püüaks neid mõista. Püüti leida ühtne eesmärk. Lahkarvamuse põhjuseks oli osapoolte ning nende tõekspidamiste erinevused. Nende tausta uurides leiti ka põhjuseid, miks üks nii või teisiti käitus. Sellest aru saades oli võimalik ka erimeelsusi lahendama hakata.

1.4. Ülesande- ja suhetekesksed konfliktijuhtimisviisid ning nende seosed Fiedleri juhtimisstiilidega

20. sajandi algusest alates on inimesi huvitanud isikuomadused, oskused ja käitumisstiilid, mis eristavad juhte tavakodanikest. Juhtimisalased uurimused 20. sajandi esimesest poolest keskendusid juhtide isikomadustele ning oskustele. Teooriad otsisid vastust küsimusele, kas eestvedamine on kaasasündinud omadus või on seda võimalik ka elu käigus omandada. (Cole 1993; McShane 1998) On tõsi, et isiksuseomadused mängivad juhtimisel suurt rolli. Vale on arvata, et kõikidel juhtidel peavad olema ühed ja samad oskused/omadused, et edukalt juhtida. Juhi omadustega inimesed ei pruugi veel efektiivsed juhid olla seni, kuni nad ei ole omandanud juhtimiseks vajalikke juhtimisstiile. (McShane 1998) 20. sajandi teisel poolel ei keskendunud ainult isiksuse omaduste uurimisel, vaid hakati rohkem tähelepanu pöörama juhtimisstiilile ning juhtide käitumisele. Edukal liidril ning juhil on mitmeid erinevaid isikuomadusi ning vastavalt

olukorrale kasutab ta soovitu saavutamiseks sobivaimat käitumist (Hayes 1977: 4; Hersey, Blanchard 1993)

Cole'i (1993) järgi on juhtimine „grupiga töötamise dünaamiline protsess, mil üks isik suudab kindlal perioodil ning kindlas kontekstis mõjutada teisi grupi liikmeid vabatahtlikult saavutama eesmäärke või ülesandeid (näiteks, mis on juhtkonna poolt kindlaks määratud)“. Juht ei pea tingimata olema üks isik, liidri rollid võivad olla jagatud mitmete grupiliikmete vahel. Mõju allikas võib olla ametlik, see viitab organisatsioonis kõrgemal ametiastmel asuval inimesele. Juhi positsioon tagab paljud õigused, kuid see ei kindlusta efektiivset juhtimist.

Professorid Chemer ning Fiedler usuvad, et eduka juhtimise võtmeks on oma juhtimisstiili identifitseerimine ning situatsioonide tundmine, milles suudetakse hakkama saada – samas ka õppida toime tulema situatsioonidega, milles ei olda kõige tugevamad. Fiedler tegi oma testiga kindlaks, kui kõrge on inimese tulemusele või ülesandele orienteeritus kasutades LPC testi (*Least Preferred Co-worker Test*) summeeritud skoori. Madala LPC tasemega juht on peamiselt tulemusele orienteeritud ning edukas etteaimatavates situatsioonides, mis nõuavad ranget kontrolli, eelisatakse „õpiku meetodeid“ ning ollakse kindel, et tehtud otsused viivad soovitud tulemusteni. Kõrge LPC tasemega inimesed on suhetele orienteeritud ning edukamad situatsioonides, mis nõuavad paindlikkust, loovust, diplomaatiat ning tegutsetakse kaastöötajatega. (Hayes 1977: 4-5)

Andersoni, Blanchardi (1982: 109, 133) ning Omeltchenka, Armitage (2006: 319) uurimusest ilmnes, et LPC skoor sõltub vanusest ning ametiastmest ettevõttes. Omeltchenka ja Armitage uurimusest ilmnes, et Venemaal hakkasid naised pärast Nõukogude süsteemi lagunemist aktiivselt juhtivpositsioone haarama. Anderson ja Blanchard (1982: 125) ning Nemeth jt (1976: 293), toetudes mitmele eri uurimusele väitsid, et sugu üksinda ei mõjuta statistiliselt oluliselt suhetele või tulemusele/ülesandele orienteeritust (kuid kuna kõikides uurimustes oli vähe osalejaid, ei saa teha põhjapanevaid üldistusi). Tuli ka välja, et kindlustamiseks ettevõtte pikaajalisem edu, peavad noored juhid valmis olema suuremaid riske võtma ning rohkem ennast usaldama. Lisaks on noortele juhtidele olulisem tulemusele keskendumine (Omeltchenka, Armitage 2006: 321). Samast uurimusest ilmnes veel, et

vanemaealised töötajad on rohkem kollektivistlike väärtustega, toetavad häid koostöösidemeid ning on vähem võitlusvalmid (Ibid: 331). Juhtides väiksemat gruppi on nii mehed kui naised peamiselt tulemusele/ülesandele orienteeritud (Anderson, Blanchard 1982: 124). Anderson ja McLenigan (1987: 151) ning Hofstede (1991: 83) toovad välja seose meeste juhirolli ning tulemusele/ülesandele orienteerituse vahel, mida vastavates uurimustes võetakse enesestmõistetavalt.

Erinevaid situatsioone võib esineda väga palju. Seetõttu ei ole olemas ühte kindlat juhtimisstiili ega ka konfliktijuhtimisviisi, mis olenemata situatsioonist alati sobiks. Olulised on isikuomadused ning hetkeolukorra vajadus – nii valitakse omale efektiivseim juhtimise stiil ning sobivaim konfliktijuhtimisviis (Greenberg, Baron 1997; Hersey, Blanchard 1993; McKenna, Richardson 1995: 58, Holt, DeVore 2005).

Tuntumad eestvedamise ning juhtimisstiilide käsitlevad pärinevad 1950. aastate algusest, mil Ohios ning Michiganiis viidi läbi mitmeid erinevaid uurimusi. Nende kohaselt väideti, et eestvedamine ei olene niivõrd liidrist kui juhtimisstiilist. Toodi välja, et juhid jagunevad oma käitumise poolest kaheks: hoolimine toodangust-ülesandest või inimestevahelistest suhetest. (Greenberg, Baron 1997: 438) Rensis Likert (1961) uuris oma kolleegidega juhtide käitumist nii kõrge kui ka madala produktiivsusega grupis (seda nimetatakse Michigani teooriaks). Püüti selgeks teha, kas miski viitab optimaalsele juhtimisstiilile. Michigani uurimustest ilmnas, et kõrge produktiivsusega grupis kaldusid juhid olema oma lähenemises töötajatekesksed, st rohkem suhetele orienteeritud. Suurt tähelepanu pöörati grupisisestele suhetele, kasutati vähem dikteerimist, julgustati osalema otsustamise protsessis. Madala produktiivsusega grupis käitusid juhid seevastu dikteerivamalt ning käskivamalt ning tunti rohkem muret ülesande soorituse kui inimeste pärast, st et juhid olid rohkem tulemustele orienteeritud.

Kui võrrelda Michigani teooriat Blake-Moutoni ning Thomas-Kilmanni konfliktimudelitega, siis saab nende teooriate vahele paralleele tõmmata. Mõlemad teooriad taanduvad suhetele ning ülesandele orienteeritusele.

Michigani ning Ohio teooriate põhjal rajasid Blake ja Mouton oma teooria. Seda arendasid nad aastani 1982 ning hakati kutsuma „Juhtimise võrgustik“ (*The Managerial Grid*) (Cole 1993; Greenberg, Baron 1997: 441; McShane 1998). Antud teooriat arendas

edasi Fred Fiedler, mida tuntakse kui situatiivset juhtimisteooriat. Teooria kohaselt sõltub grupi käitumine liidri oskusest valida vastavalt olukorrale õige juhtimisstiil. (Cole 1993) Õige juhtimisega võib organisatsioon kasvada, rikastuda ning täiustuda. Ilma selleta ei jää organisatsioon lihtsalt ellu. See viitab situatiivsete ehk olukorrateooriate olulisusele. Lähenemisi on erinevaid, kuid kõik on seotud kahe ühtse teemaga. Esiteks, kõik kasutavad situatiivset lähenemist, mis tunnistavad, et ei ole olemas üht eelistatud juhtimisstiili. Võtmeteguriks on leida juhtimisstiil, mis oleks ettevõtte jaoks kõige tulemuslikum.

Teiseks, tuntakse huvi eestvedamise tulemuslikkuse vastu. Püütakse teada saada kas, mis tasemeni ja kuidas juhid suudavad tõsta alluvate rahulolu ning töökust. Üheks tuntuimaks teooriaks selles valdkonnas on Fiedleri sõltuvusteooria (*Contingency Theory*) (Greenberg, Baron 1997; Siimon, Türk 2003: 208).

Fidleri teooriale tuginedes, saab kindlaks teha, kas juht on suhetele või tulemusele/ülesandele orienteeritud, st kas juht peab ülesande lahendamisel oluliseks, hoolimata grupiliikmete tunnetest, võimalikult head tulemust või on ülesande lahendamisel olulisemad grupisisesed suhted. (Kennedy, Gallo 1986: 607; Greenberg Baron 1997) Fidleri arvates on väga oluline tulemuste seletamisel arvestada ka uurimuses osalenud inimeste kultuurilist tausta. See võib tulemuste tõlgendamisel suuresti abiks olla.

Käesolevas töös paigutatakse Fiedleri juhtimisstiilide mudel Thomas-Kilmanni teooria raamidesse (peatükis 1.2. on käsitletud Thomas-Kilmanni teooriat täpsemalt). Et saada teooriatest parem ülevaade ning seostada käesoleva uurimistöö tulemusi teoreetilise taustaga, on empiirilises osas välja toodud Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimise mudel ning sinna juurde paigutatud Fiedleri ühedimensionaalne LPC skoori joon (Joonis 18, lk 56).

Joonis 18 aitab mõista Thomas-Kilmanni ning Fiedleri teooriate omavahelisi seoseid, kus tulevad esile konkureerimise ning kohandumise seosed Fiedleri LPC skoori tasemega. Teooria kohaselt kohandumist eelistav inimene on kõrgelt suhetele orienteeritud ning omab seega ka kõrget Fiedleri LPC skoori. Konkureerimist eelistav

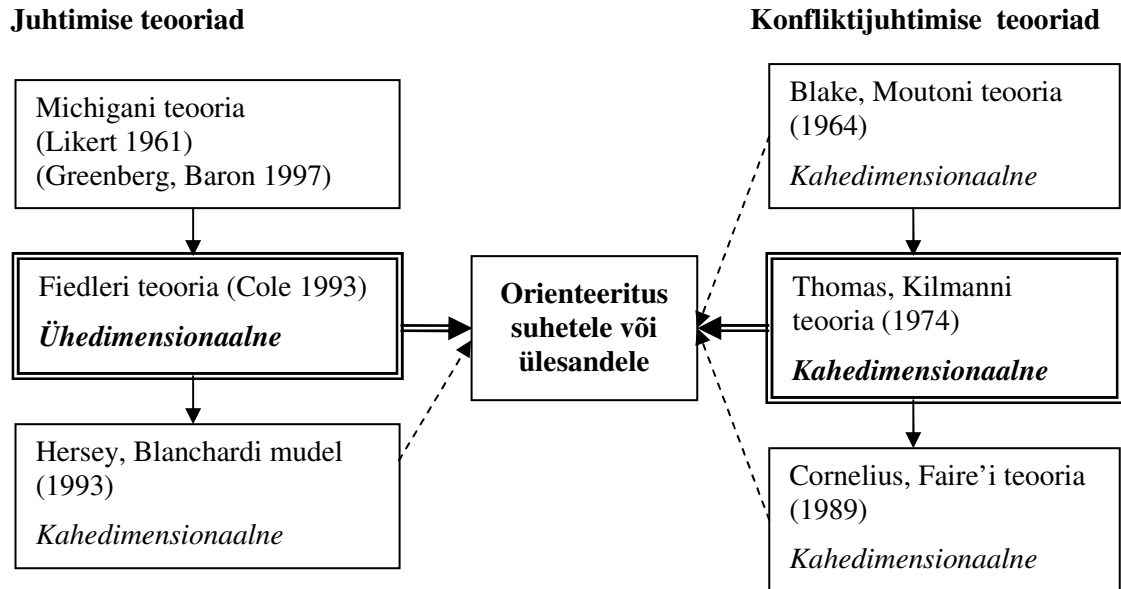
kasutaja on aga madala suhetele orienteerituse ning kõrge ülesandele orienteeritusega, mis vastab Fiedleri teooria kohaselt madalale LPC skoorile.

Eeltoodud teooriaid üheskoos vaadates, on võimalik välja tuua palju sarnaseid jooni. Blake-Moutoni järgi kasutatakse võimuka juhtimisstiili korral käskimist ning Thomas-Kilmanni teooria kohaselt konkureerimist. Kõige olulisem on ülesande sooritus, inimeste tunded ning arvamused ei lähe korda. Hersey-Blanchardi mudelil vastab see käskivale juhtimisstiilile. Parimaks käitumiseks peetakse meeskonna juhtimisstiili, mille korral pööratakse nii inimestele kui ka ülesandele suurt tähelepanu (Cole 1993). Konfliktisituatsioonis parimaks lahenduseks oleks kasutada koostöö vormi ning Hersey-Blanchardi mudeli kohaselt selgitavat juhtimisstiili, mis oma olemuselt on koostööle suunatud. Põhimõtteliselt sobiks ka osalev käitumine koostöö vormi, aga autori arvates on osalev juht pigem toetavas ning nõuandvas, mitte aga otsustavas rollis. Klubilise juhtimisstiili korral ollakse väga tähelepanelikud inimeste suhtes, kuid ülesande täitmisele pööratakse vähem tähelepanu. Konfliktijuhtimisviisina kasutatakse selles situatsioonis kohandumist. Hersey ning Blanchardi mudelis on sellist lähenemist kirjeldatud osaleva käitumisena. Kesktee juhtimisstiili korral püütakse säilitada hetkeseisundit (*status quo*) keskpärases asendis, mille korral pööratakse nii toodangule kui ka inimestele võrdselt tähelepanu.

Thomase ja Kilmanni konflikti-mudel is on keskseks juhtimisviisiks kompromiss, mille korral leitud lahendused peaksid sobima nii töötajatele kui ka ülesande lahendamiseks. Hersey-Blanchardi mudelis sellist keskmist juhtimisstiili ei ole. Vähendatud juhtimisstiili korral püütakse minimaalsete jõududega täita juhi roll, et töökoht alles jääks (McShane 1998). Nagu ka Hersey-Blanchardi mudeli kohaselt, panustatakse töösse minimaalselt, mis aga ei tähenda veel seda, et teistest organisatsiooni liikmetest ega ülesande sooritamise vastu huvi ei tunta. Hersey ja Blanchardi (1993) mudeli kohaselt on tegu delegeerimisega ning konfliktijuhtimisviisiks on vältimine.

Kokkuvõtlikult on töös käsitletud juhtimis- ning konfliktijuhtimisteooriate vaheliste seoste olemasolu ilmestatud autori koostatud joonisel 3, mis näitab, et käsitletud teooriad taanduvad ühte raamistikku – tulemusele ning suhetele orienteeritusele. Joonisel 3 tähistavad ülalt-allanööd teooriate edasiarendusi. Punktiirjooned näitavad,

et mudelis kasutatakse samu termineid dimensioonide defineerimisel, empiirilises osas käsitletud mudelid on esitatud topeltjoontega.



Joonis 3. Juhtimis- ning konfliktijuhtimisteooriate seotus suhetele ja ülesandele orienteerituse kaudu. Autori koostatud.

Erinevatest uurimistulemustest võib välja tuua näiteks Brahnam *et al* (2005). Ilmneb, et 1980ndate konfliktijuhtimise uurimused järeldavad, et konfliktide juhtimisel kiidetakse heaks viisid, mis lähevad soo rollide ootustega kokku. Naised, erinevalt meestest, eelistavad kohanduvaid juhtimisviise, samas kui mehed eelistavad rohkem vastanduvaid (Rosenthal, Hautaluoma 1988), agressiivsemaid (Kilmann, Thomas 1977) ning konkureerivaid viise (Rubin, Brown 1975). On ka teaduslikult tõestatud, et mehed on oma konfliktijuhtimisviisilt vältivamad kui naised. Haferkamp (1991) arvates on see seotud soo rollide ootustega, mil mehi peetakse suhetega raskemini toimetulevateks, seevastu aga jäävad rahulikuks ning säilitavad kontrolli olukorra üle. Kui võrrelda meeste ning naiste konfliktijuhtimisviise, siis erinevad uurimused on näidanud, et mehed kasutavad pigem vastandumist (Rosenthal, Hautaluoma 1988; Thomas 1977) ning käskimist/peale surumist (Kilmann, Thomas 1977), naised toetuvad teistele konfliktijuhtimise viisidele (Smith *et al* 2000). Brahnam *et al* (2005) uuringust ilmnas ka vanuseline eripära konfliktijuhtimises. Lisaks ilmnas, et vanemad inimesed kalduvad noortest konflikte rohkem vältima.

Rodriguez (2005: 79) uurimusest selgus, et USA ning Mehhiko juhtimisstiilid on sarnased, mil delegeeritakse palju, alluvaid juhendatakse rohkem, püütakse olla osalev ja nõuandev ning võimalikult paljusid otsustamisse kaasata.

Konfliktijuhtimisviiside uurimised eri rahvuste seas on näidanud erinevusi hispaanlaste, aafrika-ameeriklaste, aasia-ameeriklaste ning anglo-ameeriklaste konfliktijuhtimisviiside vahel. Ting-Toomey *et al* (1991) leidsid, et kui võrrelda aafrika-ameeriklaste ning anglo-ameeriklaste käitumist, siis esimesed kalduvad rohkem kontrollivaid, suhetele orienteeritud strateegiaid kasutama, samas kui anglo-ameeriklased kasutavad pigem tulemusele orienteeritud strateegiaid. Testides erinevusi anglo-ameeriklaste ning mehhiko-ameeriklaste vahel leidsid Kagan *et al* (1982), et mehhiko-ameeriklased kasutavad pigem passiivseid, konflikte vältivaid strateegiaid, anglo-ameeriklased aga kalduvad rohkem kasutama aktiivseid, vastandavaid strateegiaid. (Smith *et al* 2000) McKenna uurimusest (1995: 24) ilmnes ka rahvusliku päritolu mõju konfliktisituatsiooni lahendamisel. Järeldati, et juhtivtöötajad, kes on Kanadast, USAst ning Singapurist riiki sisse rännanute järglased, eelistasid konkureerimist, koostööd ning kompromissi kasutamist konfliktide lahendamisel ning enamik kohalikest aasialastest töötajad eelistasid konflikti vältimist ning kohandumist. Seda saaks seletada rahvuse stereotüübiga, mis tähendab, et ameeriklased on domineerivad, vahetevahel integreeruvad, kuid alati enesekesksed. Asiaadid on samas vahetevahel kohanduvad, vahetevahel vältivad, kuid mitte kunagi ei ole nad enesekesksed. Seetõttu ka konfliktsetes situatsioonides ei kuula ameeriklased, mida asiaadid räägivad ning ei küsi nende arvamust.

Holt'i ning DeVore (2005) uurimusest ilmneb, et hoolimata kultuurilisest taustast, kasutavad meestest oluliselt enam kompromisse, mehed kasutavad aga enam käskimist. Vastavalt ametipositsioonile, kasutavad mehed oma alluvate suhtes just konkureerimist/käskimist enam kui naised.

Nagu juba eespool mainitud, on Hendel *et al* (2005) uurinud konfliktijuhtimisviise ning nende seotust juhtimisstiilidega. Kasutati Thomas-Kilmanni konfliktitesti ning erinevalt käesolevast tööst MLQ Testi (*Multi-Factor Leadership Questionnaire*). Üle poolte vastajatest eelistasid kasutada üht kindlat konfliktijuhtimisviisi ning peamiselt kalduti kompromisse ja kõige vähem kohandumist kasutama. Kahe lähenemise omavaheliste

seoste analüüsil ilmnes, et ümberkujundav juhtimisstiil mõjutab oluliselt kasutatavat konfliktijuhtimisviisi valikut.

Eelnevalt väljatoodud uurimustööde tulemuste põhjal on püstitatud hüpoteesid, mis on koondatud tabelisse 2. Välja on toodud hüpotees ning autorid, kellele selle hüpoteesi püstitamisel tuginetakse.

	Nr	Hüpotees	Tuginedes allikatele
Thomas-Kilmanni uurimistulemuste põhjal püstitatud	H2	Konfliktis situatsioonis on naised koostööaltimad kui mehed	McKenna ja Richardsoni (1995) Holt, DeVore (2005) Brahnam <i>et al</i> (2005)
	H3	Naised on vähem konflikte vältivad kui mehed	Rubin, Brown (1975) Haferkamp (1991) Brahnam <i>et al</i> (2005) Holt, DeVore (2005)
	H4	Konfliktis situatsioonis naiste ning meeste käitumise vahel ei ole olulisi erinevusi konkureerimise, kohandumise ja kompromisside tegemise osas	Nemeth <i>et al</i> (1976) McKenna ja Richardsoni (1995) Soreson, Hawkins (1995) Brahnam <i>et al</i> (2005)
	H5	Noored on vähem konflikte vältivad kui vanemad	Brahnam <i>et al</i> (2005) McKenna, Richardson (1995) Omeltschenka, Armitage (2006)
Fiedleri LPC mudeli uurimistulemuste põhjal püstitatud	H6	Juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid on oluliselt erinevad ning sõltuvad soost ja positsioonist ettevõttes	Anderson, Blanchard 1982; Omeltschenka, Armitage 2006 Anderson, McLenigan (1987)
	H7	Juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid sõltuvad vanusest ning nooremad vastajad on suuremal määral tulemusele/ülesandele orienteeritud, võrreldes vanemate vastajatega	Nemeth jt (1976), Anderson, Blanchard (1982) Omeltschenka, Armitage (2006)

Tabel 2. Kirjanduse põhjal püstitatud hüpoteesid koos viidatud allikatega (Autori koostatud).

Juhtimisstiil ning konfliktijuhtimisviiside valik võib suurel määral mõjutada konflikti tagajärgi. Juhid, kes tunnevad huvi organisatsiooni uuenemise vastu, püüavad edendada ning soodustada töötajate sõbralikkust, loovat mõtlemist, probleemide lahendamist, julgust riske võtta ning eksperimenteerimist. Nende suhtumine võimu kaldub mõjutama konfliktide lahendamise strateegiate kasutamist ning inimeste efektiivset töö tegemist. On loogiline, et töötajatekeskne ehk suhetele orienteeritud juht omab positiivset seost usalduse ning negatiivset seost konfliktidega.

2. EESTI ETTEVÕTETE JUHTIDE JA SPETSIALISTIDE KONFLIKTIJUHTIMISVIISID SÕLTUVALT JUHTIMISSTIILIST

2.1. Valimi iseloomustus ja uurimismetoodika

Käesolevas uurimistöös kasutatakse Eesti juhtide ning spetsialistide konfliktidega toimetulemiseks ning juhtimisstiili väljaselgitamiseks kahte ankeetküsimustikku. Käepärase valimi kujundamisel tugineti Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna ärimagistriõppes ning täiendkoolituskursustel õppivatele ettevõtete ja asutuste juhtidele ning spetsialistidele. Lisaks viidi uurimus läbi koolijuhtide (2002) seas. Küsitlusi on läbi viidud Kulno Türgi poolt aastatel 2000-2005 ning iga testi on täidetud üks kord. Käesolevas töös kasutatakse Fidleri LPC testi (*Least Preferred Co-worker Test*) ning Thomas-Kilmanni konfliktitesti (*Conflict Mode Instrument*). Kokku jagati välja nende aastate jooksul 471 küsitluslehte, tagasi saadi 78.6% (370), neist omakorda kasutuskõlblikke ankeete oli 93.2% (345). Magistritöö autori panuseks oli testide andmestik süstematiseerida, töödelda, reliaablust kontrollida ja analüüsida.

Uurimuses ei saa kahjuks analüüsida erinevatel aastatel läbiviidud küsitluste erinevusi, kuna tulemused osutusid tundlikuks puuduvate aastaarvude osas, jäeti aastate analüüs tööst välja.

Vastajate taustandmete saamiseks lisati ühe testi algusse vastavad küsimused (soo, vanuse, ametikoha, ettevõtte või asutuse tüübi, vahetute ja kõigi alluvate arvu ning ettevõtte kogu töötajate arvu) kohta. Sõltumatuteks muutujateks on sugu (kodeerituna: 1- naine, 0- mees); ettevõtte tüüp (kodeerituna: 1- asutus (riigile kuuluvad), 2-

eraettevõtte); ametipositsioon (kodeerituna: 1- spetsialist, 2- esmajuht, 3- keskastme juht, 4- tippjuht, 5- kooli direktor, 6- õppealajuhataja, 7- muu).

Uurimuses osalenute keskmine vanus on 33 (standardhälve, edaspidi SD=6.6), noorim vastaja on 22 aastane, vanim 51 aastane. Lisas 3 on esitatud valimi täpsem jaotus vanuse järgi. Valimisse kuulub 145 (42%) meest, 199 (57.7%) naist ning 1 (0.3%) vastaja on oma soo märkimata jätnud.

Tabelis 3 on esitatud vastajate arvud ametipositsioonidesse jaotuvuse järgi vastavalt soole. Kooli direktorite ning õppealajuhatajate vastused on kokku nimetatud koolijuhtideks. Tabelist ilmneb, et vastajatest suurema määra moodustavad spetsialistid (30.4%), keskastme-juhid (27.7%) ja tippjuhid (26,8%), vajalikud andmed on vastamata jätnud kuus inimest (1.7%).

		Mees		Naine		Kokku	
		Arv	%	Arv	%	Arv	%
Positsioon	Spetsialist (Sp)	25	17.4	78	40.0	103	30.4
	Esmajuht (Esma)	11	7.6	20	10.3	31	9.1
	Keskjuht (Kesk)	44	30.6	50	25.6	94	27.7
	Tippjuht (Tipp)	58	40.3	33	16.9	91	26.8
	Koolijuht (K.j)	2	1.4	11	5.7	13	3.9
	Muu	4	2.8	3	1.5	7	2.1
Kokku		144	100.0	195	100.0	339	100.0

Tabel 3. Vastajate jagunemine ametipositsioonidesse vastavalt soole.

Ilmneb, et küsitletud meeste seas esineb kõige rohkem tippjuhte (40.3%) ja keskastmejuhte (30.6%), naiste seas on esindatus spetsialiste seas (40%) ning seda peaaegu et kõikides vanusegruppide seas. Tippjuhte on suurima esindusega 36-45 aastaste vastajate seas (41.7% tippjuhtidest), keskastmejuhte peaaegu võrdselt 31-35 ning 36-45 aastaste vastajate seas (mõlemat natuke üle 30% keskastme juhtidest). Spetsialiste ning esmajuhte on kõige rohkem 26-30 a vastajate seas (mõlemad u 40%).

Ettevõtte tüüpe liigitatakse kaheks – asutused ning eraettevõtted. Asutuste alla kuuluvad kõik avalik-õiguslikud, riigile kuuluvad ettevõtted/organisatsioonid ning eraettevõtete alla kuulub kõik erakätes olev. Suurem osa vastajatest (184) töötavad just eraettevõtetes (69.7%) ning asutustes 30.3%. 81 vastajat 345st ei avaldanud ettevõtte tüüpi, kus nad töötavad.

Küsitluses osalenud ettevõtete keskmiseks suuruseks on 321 töötajat (SD=1123). Väikseima arvuga ettevõttes töötab juht üksinda ning suurimas on kokku 16 500 töötajat (mis on autori arvates küsitav, kuid edaspidises analüüsis ei mängi see olulist rolli, sest toimub vastuste grupeerimine). 38 vastajat jätsid andmed ettevõttes töötava kogupersonali arvu kohta avaldamata. Esmase regressioonianalüüsi tulemusena ilmnis, et väiksemad ettevõtted kuni 50 töötajaga käitusid sarnaselt ning seepärast grupeeris töö autor edaspidises analüüsis ettevõtted kahte gruppi: väikeettevõtted (1-50 töötajat) ning suureettevõtted (51 ja enam töötajat).

Tabelis 4 on välja toodud ettevõttes töötajate arvud koos vastajate ametipositsiooniga. Et tabel oleks ülevaatlikum, on töötajate arvud grupeeritud. Ilmneb, et rohkem tippjuhte on esindatud ettevõtetes, kus töötajaid on 21-50. Töötajatearvuga 10-20 ning 51 ja enam on vastajate hulgas ülekaalukalt spetsialistid. Kuna testi läbi viies ei olnud täpselt seletatud ametipositsioonide tähendusi, ilmneb, et vastajad samastavad end tippjuhtidega ka väga väikeste ettevõtete puhul. Seepärast on välja jäetud tippjuhtide arvestamisel kuni 10 töötajaga mikroettevõtted.

Töötajaid ettevõttes		Ametipositsioonid						Kokku
		Sp	Esma	Kesk	Tipp	K.j	Muu	
1-20	Arv	28	10	18	15*	2	0	73
	%	9.2	3.3	5.9	4.9	.6	0	23.9
21-50	Arv	14	4	25	28	6	1	78
	%	4.6	1.3	8.2	9.2	2.0	.3	25.6
51-150	Arv	26	6	21	17	5	2	77
	%	8.5	2.0	6.9	5.6	1.7	.7	25.2
151- ja enam	Arv	33	10	27	7	0	0	77
	%	10.8	3.3	8.9	2.3	0	0	25.2
Kokku	Arv	101	30	91	67	13	3	305
	%	33.1	9.8	29.8	22.0	4.3	1.0	100.0

* Tippjuhtide arvestusest mikroettevõtted kuni 10 töötajaga on välja jäetud.

Tabel 4. Töötajate arv ametikohtade lõikes.

Uurimuse konfliktilahendamise viiside väljaselgitamiseks kasutati ankeetküsimustikku (Lisa 1), mille on välja töötanud Kenneth W. Thomas ja Ralph H. Kilmann (1974). Seda peetakse üheks enamlevinud ja täiuslikumaks konfliktide lahendamise süsteemiks (Volkema, Bergmann 1995). Küsimustik koosneb 30 väitepaarist, kus kirjeldatakse mingit situatsiooni kahe erineva võimaliku käitumisviisiga – vastaja peab valima endale sobivaima variandi kahest. Täidetud küsimustik dekodeeritakse spetsiaalse „võtme”

abil, millega vastused jaotatakse viide erinevasse rühma (vältiv, konkureeriv, kohanduv, koostööaldis või kompromisse leidev käitumine). Kõige lihtsamal juhul vastused summeeritakse rühmade lõikes ning leitakse vastaja eelistatuim käitumisviis konfliktsetes situatsioonides. Võib tekkida ka olukordi, mil üks vastaja eelistab kahte või enamat käitumisviisi ning olenevalt situatsioonist valib, mismoodi ta käitub.

Seni pole Thomas-Kilmanni testi eestikeelse variandi (mis on dotsent Kulno Türgi poolt kohandatud) reliaablust uuritud. Ehkki kirjanduses valitseb seisukoht, et test on ingliskeelses keskkonnas hästi kasutatav (Rahim, Magner 1995), ei ole üheselt selge, kas antud tõlge on eestikeelses kultuuriruumis sama usaldusväärne. Reliaabluse kontrollimiseks laialdaselt kasutatav Cronbachi alfa ei ole käesoleva testi keerulise struktuuriga valikvastuste puhul kasutatav. Testi reliaabluse hindamiseks viidi läbi piiratud Monte-Carlo analüüs, kus genereeriti juhuslikud väärtused kõigile viiele konfliktijuhtimise viisile ning antud väärtuste alusel leiti vastused Thomas-Kilmanni küsimustikule.

Monte-Carlo testi tulemus sõltub oluliselt genereeritud konfliktijuhtimise viiside jaotusest ning lisatud müra. Kui kõik viis konfliktijuhtimise viisi on ühesuguse jaotusega, siis näitab tulemuste faktoranalüüs nelja tugevat komponenti, mis selgelt eristub ülejäänutest (ootuspäraselt sõltub nelja põhikomponendi ja järgnevate väärtuste suhe mudelisse lisatavast müra). Kui konfliktijuhtimise viisid ei ole ühtemoodi jaotunud, siis võib tekkiv pilt olla erinev, s.h on võimalik, et eristub vähem olulisi komponente. See vastab ligikaudu käesoleva töö andmetes olevale pildile, kus on jälgitavad kaks tugevamat komponenti.

Kokkuvõttes näitab läbiviidud väikesemahuline Monte-Carlo analüüs, et antud testi tulemused ei ole vastuolus Thomas-Kilmanni testi üldise struktuuriga.

Lisaks eelnevale analüüsiti ka Thomas-Kilmanni konfliktitesti kõiki vastustekombinatsioone ükshaaval. Testis on 30 väidete paari, millest igaüks on üks viie konfliktijuhtimisviisi kümnest erinevast kombinatsioonist. Igat kombinatsiooni esineb kolm korda. Näiteks esineb kolm väitepaari kombinatsiooni käitumisviiside vältimise ja koostöö kohta.

Käesolevas töös püüti välja selgitada, kas ühes kindlas käitumisviisi kombinatsioonis kalduvad inividid eelistama ühte kindlat käitumisviisi. „Õigeteks” peeti vastuseid, kui kõigile kolmele väitele vastati ainult üht käitumisviisi, kas siis vältimist või koostööd, eelistavalt. Lisas 5 on välja toodud saadud tulemuste näidised koos „õigete” (punane) ning „valede” vastustega (sinine). „Valedeks” vastusteks peetakse näiteks vältimise ning koostöö erinevaid kombinatsioone, kus vastaja eelistab kord üht kord teist käitumisviisi. Näiteks on eelistatud kaks korda vältimist ning üks kord koostööd ning teisi kombinatsioone, mis näitavad, et vastajal ei ole ühte kindlat eelistust. Reliaabluse analüüsi edasiarendusest on täpsemalt kirjutatud lisas 6, kus on välja selgitatud Thomas-Kilmanni testi erinevate konfliktijuhtimisviiside kombinatsioonide kooskõlalised kombinatsioonid.

Ettevõtte juhtide ja spetsialistide juhtimisstiili välja selgitamiseks kasutatakse Fiedleri testi (*LPC – Least Preferred Co-worker Test*), mis on kohandatud dotsent Kulno Türgi poolt. Eristatakse ülesandele orienteeritud juhte suhetele orienteeritud juhtidest.

Fiedleri test (Lisa 2) koosneb 18 järjestus-tunnuselisest väitest, kus tuleb märkida endale sobivaim variant kaheksapunktilisel Likerti skaalal. Skaala otstes on vastandlikud omadussõnad (nt ebameeldiv=1 ning meeldiv=8). Mida positiivsemalt inimest hinnatakse, seda suurem number skaalal valitakse.

Fiedleri LPC skaala reliaablust kontrolliti töö autori poolt Cronbachi alfa kaudu ($\alpha=0.76$). Sotsiaalteadustes aktsepteeritakse enamasti tulemusi, mis on suuremad 0.70st („What does...”, 27.02.07). Käesolevas valimis on seega LPC skaala reliaablus igati vastuvõetav ning testi võib pidada usaldusväärseks. Valimi adekvaatsust mõõdeti *Kaiser-Meyer-Olkin* (*KMO*) näitaja abil, milleks saadi 0.77, mis näitab, et KMO näitaja on piisavalt suur ning valim adekvaatne.

Testi täitmisel paluti mõelda ühele vähem eelistatud töökaaslasele, kellega koos on olnud raske mingit ülesannet täita. Uuritava LPC testi tulemuse saamiseks liidetakse omadussõnadele antud arvulised hinnangud kokku ning saadud skoor näitabki, millise juhtimisstiili kasutajate hulka vastaja kuulub. Isikud, kes oma vähim eelistatud töökaaslast negatiivselt kirjeldavad, saavad ka madalama LPC tulemuse ning neid peetakse pigem ülesandele orienteerituks. Vastajad, kes kirjeldavad seda isikut

positiivselt ning eelistavalt, on LPC testi tulemuseks kõrgem summa, mis viitab vastaja orienteeritust suhetele. Inimesed, kes kirjeldavad seda isikut kord nii - kord naa, mille tulemusena LPC skoor ei ole ei kõrge ega ka madal, nimetatakse „keskmiseks LPC tasemeks“ (Kennedy, Gallo 1987: 608). Väga oluline roll on LPC taseme määramisel kultuuril ning keskkonnal, kus seda testi läbi viiakse. Seepärast peab saadud tulemusi tõlgendades arvestama ka rahvuskultuuri eripärasid ning kohandama LPC testi seletavat skaalat vastava valimi jaoks. Selleks kasutatakse käesolevas töös kvartiile. Need väärtused, mis jäävad allapoole alumist kvartiili, ongi madala LPC skoori tunnuseks (skoorid vahemikus 35-70). Keskmiseks LPC skooriks nimetatakse tulemust, mis jääb alumisest kvartiilist ülespoole ning allapoole ülemisest kvartiilist (skoorid vahemikus 71-88). Kõrge LPC taseme korral ehk suhetele orienteeritud vastajal jääb saadud LPC skoor ülemisse kvartiili (vahemikus 89-129).

2.2. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviisid Thomas-Kilmanni testi põhjal

Käesolevas alapunktis püütakse vastused leida töö eesmärkides püstitatud väidete õigsuse kohta. Tuletades meelde kirjanduse põhjal püstitatud hüpoteesid (vt Tabel 2), keskendutakse peamiselt naiste ning meeste konfliktsituatsioonis käitumisviiside erinevustele/sarnasustele. Püütakse leida vastused hüpoteesidele: Juhtide ning spetsialistide konfliktijuhtimisviis sõltub vastaja LPC skoorist ehk juhtimisstiilist (H1); Konfliktisituatsioonis kasutavad naised koostööd oluliselt rohkem kui mehed (H2); Naised on oluliselt konflikte vähem vältivad kui mehed (H3); Naiste ja meeste kohandumise, konkureerimise ning kompromisside tegemisel ei ilmne olulisi erinevusi (H4) ja et noored on konflikte vähem vältivad kui vanemad vastajad (H5).

Kõigepealt antakse konfliktijuhtimisviiside kasutamise üldine ülevaade, tuues välja valimi üldised keskmised, mediaanid ning standardhälbed (Tabel 5).

	Keskmine	Mediaan	SD
Konkureerimine	4.94	5.0	2.67
Koostöö	6.63	7.0	2.05
Kompromiss	7.97	8.0	1.97
Vältimine	4.33	4.0	2.33
Kohandumine	5.94	6.0	2.13

Tabel 5. Konfliktijuhtimisviiside iseloomustavad karakteristikud grupiti (valimi n=341 korral).

Tabelist 5 ilmneb, et konfliktsetes situatsioonides kalduakse kõige rohkem kompromisse kasutama (144 vastajat) (keskmine 7.97, SD=1.97), sellele järgnevad vastavalt koostöö, kohandamine, konkureerimine ja kõige vähem kasutatakse vältimist. 40 vastaja (11.7%) puhul ei olnud maksimum ühene. Esines kõikvõimalikke erinevaid maksimumide kombinatsioone. Seitse inimest (2%) kaldub konfliktsetes situatsioonides kasutama kolme stiili võrdväärselt.

Järgnevalt vaadeldakse Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviiside kasutamise sõltuvust erinevatest tunnustest. Kõigepealt pööratakse tähelepanu soo ning konfliktijuhtimisviiside seostele, et teada saada meeste ning naiste käitumisviiside kasutamise järjekorda ning selgitada välja soolised erinevused vastustes. (Tabel 6).

	Naine (n=196)		Mees (n=144)	
	Keskmine	SD	Keskmine	SD
Konkureerimine	5.02	2.76	4.89	2.55
Koostöö	6.88	2.10	6.27	1.93
Kompromiss	7.91	1.95	8.06	2.01
Vältimine	4.14	2.31	4.59	2.35
Kohandamine	5.81	2.14	6.12	2.12

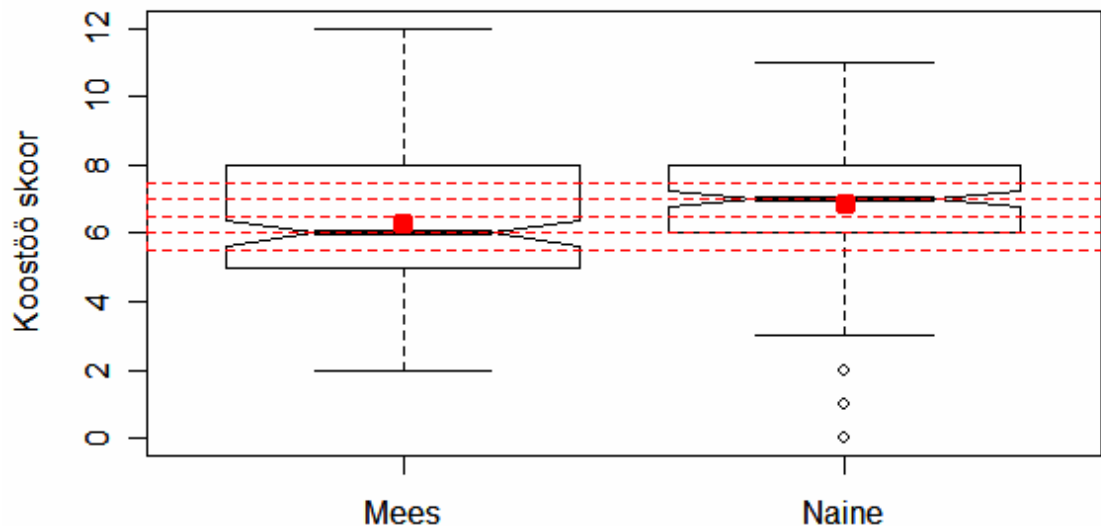
Tabel 6. Konfliktijuhtimisviisid sõltuvalt soost (keskväärtus, standardhälve).

Tabeli andmetel selgub, et koostöö kasutamisel konflikti situatsioonides, esineb meeste ja naiste käitumise vahel erinevus. Keskmine koostööskoor naisvastajate hulgas on 6.88, samas kui meeste koostööskoor on oluliselt madalam, taseme 6.27 juures. Andmed kinnitavad hüpoteesi H2 paikapidavust, et naised on rohkem koostööaltnad kui mehed. Statistilist olulisust püütakse esmalt joonistega välja selgitada ning arvulised kinnitused koostatakse regressioonanalüüsiga, millest täpsemalt alapeatükis 2.5.

Vastavalt hüpoteesile H3, naisvastajate keskmine konfliktide vältimise skoor (4.14) on madalam meesvastajatest (4.59). Seega, võib loota hüpoteesi tõesust, et naised on võrreldes meestega konflikte vähem vältivad. Tuues sisse erinevaid seoseid teiste tunnustega, ilmnevad veel teisedki vältimist mõjutavad tunnused.

Järgnevalt püütakse jooniste abiga selgitada püstitatud hüpoteeside paikapidavust. Pööratakse tähelepanu erinevatele konfliktijuhtimisviisidele ning vaadeldakse seoseid erinevate muutujatega.

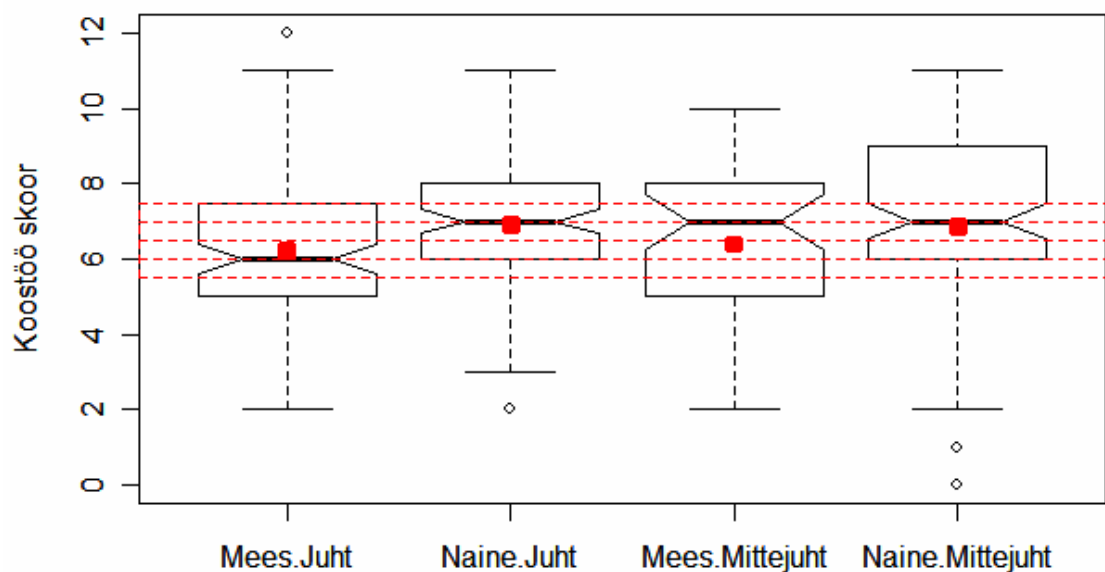
Hüpoteesi H2 paikapidavuse kontrollimiseks vaadatakse otsest seost koostöö kasutamise ning soo näitajate vahel (Joonis 4) ning püütakse vastus leida küsimusele, et kas naised on konfliktisituatsioonis koostööaltimad kui mehed.



< sisselõige, mis näitab statistilist olulisust, kui omavahel ei kattu
 ■ - keskväärtused; — - mediaan; *abijoonestik*, et oleks kergem jälgida

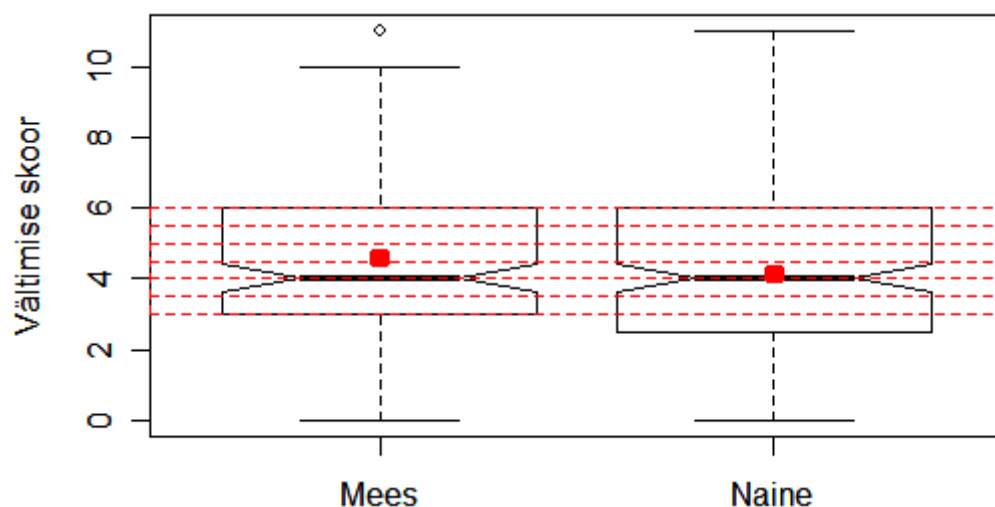
Joonis 4. Koostöö kasutamise ning soo vahelised seosed.

Jooniselt ilmneb, et konfliktisituatsioonis eristuvad naised oma käitumisega selgelt meestest, olles statistiliselt oluliselt koostööaltimad. Seda võib järeldada sellest, et sisselõiked joonisel ei kattu omavahel, mis näitab statistilist olulist erinevust kahe valimi vahel. Sellest tulenevalt leiab hüpotees H2 kinnitust. Huvi pärast vaadatakse kuidas mõjutab koostöö kasutamist ametipositsiooni ning soo omavaheline seos (Joonis 5). Grupeerimise põhjused on toodud eelmises alapeatükis.



Joonis 5. Koostöö kasutamine sõltuvalt soost ning ametipositsioonist.

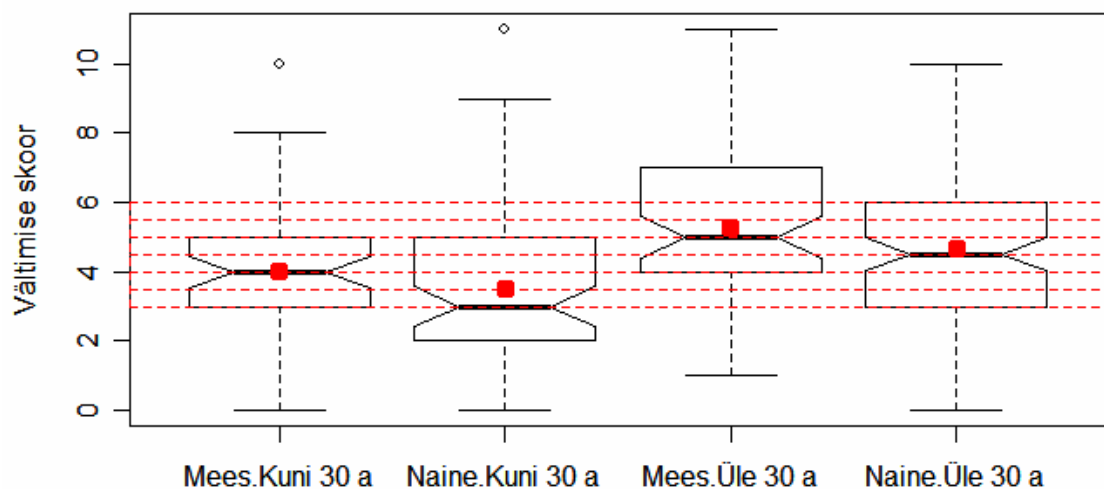
Mees- ning naisjuhtide vahel paistab silma statistiliselt oluline erinevus. On näha, et naisjuhid kalduvad meesjuhtidest rohkem koostöö vormi kasutama, mis tõestab ka H2 paikapidavust. Ka naismittejuhid kasutavad koostööd oluliselt rohkem kui meesjuhid. Meesjuhtide ning -mittejuhtide vahel olulist erinevust ei esine. Joonis 5 näitab, et naisjuhi ning meesmittejuhi koostöö skoori mediaanväärtuste erinevus pole statistiliselt oluline, kuid see tuleneb sellest, et sisselõiked on arvutatud mediaani, mitte keskmise abil. Regressioonianalüüsi tulemuste koondtabelis on ka positsiooni ning soo omavahelised olulised erinevused arvuliselt välja toodud (Tabel 7, lk 54).



Joonis 6. Vältimise kasutamine sõltuvalt soost.

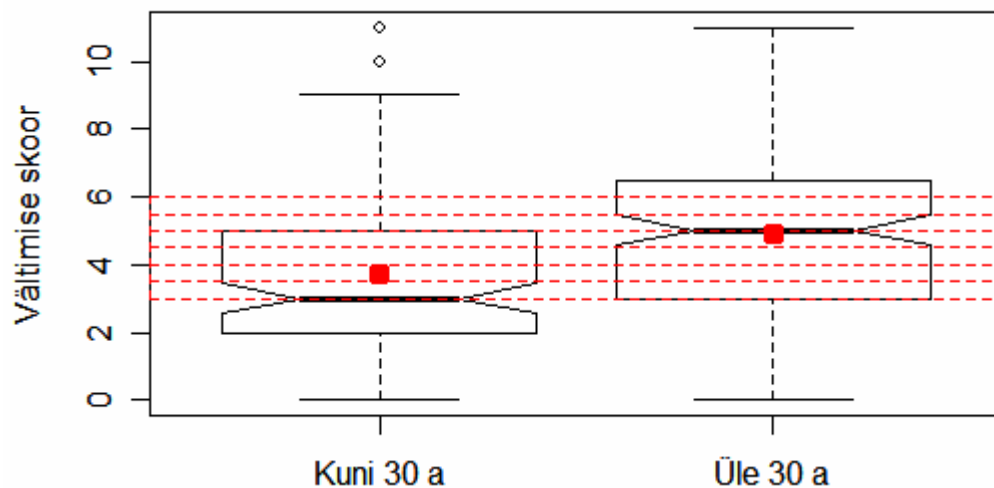
Järgnevalt püütakse leida kinnitust hüpoteesile H3, mille kohaselt väidetakse, et naised väldivad konflikte meestest oluliselt vähem. Vältimise kasutamise ning soo vaheliste seoste väljatoomiseks koostati joonis 6.

Nagu jooniselt näha võib, ei ole võimalik märgata mingisugust erinevust mediaanide lõikes meeste ning naiste vältimise kasutamise osas konfliktisituatsioonis. Seepärast püütakse soo erinevust tuua välja soo ning vanuse omavaheliste seoste abil (Joonis 7).



Joonis 7. Vältimise kasutamine vastavalt soole ning vanusele.

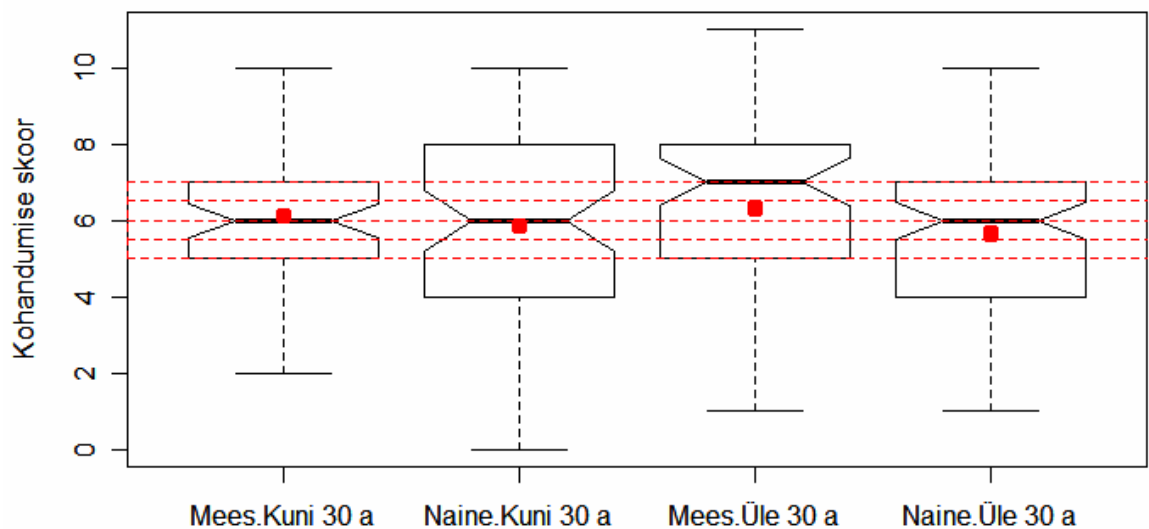
Jooniselt on näha, et noored väldivad konflikte märgatavalt vähem. Noorte naiste (kuni 30 a) ning vanemate meeste võrdluses on naistel oluliselt madalam vältimise kasutamise tase. Ka noorte meestega võrreldes on noortel naistel vältimise kasutamine madalam. Vanemad vastajad (nii mehed kui naised) kasutavad konflikti vältimist vastavalt omasooliste nooremate vastajatega oluliselt rohkem. Sellest tulenevalt on saanud hüpotees H3 kinnitust, et naised on konflikte vähem vältivamad kui mehed. Kuna aga noored naised kasutavad vältimist vanematest naistest ka oluliselt vähem, püütakse leida vastus hüpoteesile (H5), et noored vastajad on konflikte vähem vältivad kui vanemad vastajad (Joonis 8).



Joonis 8. Vältimise kasutamine vastavalt vanusegruppidele.

Jooniselt 8 on näha selge eristumine, et vanus mängib konfliktisituatsioonis vältimise kasutamisele väga oluliselt kaasa. On näha, et nooremad vastajad kasutavad vältimist oluliselt vähem kui vanemad vastajad.

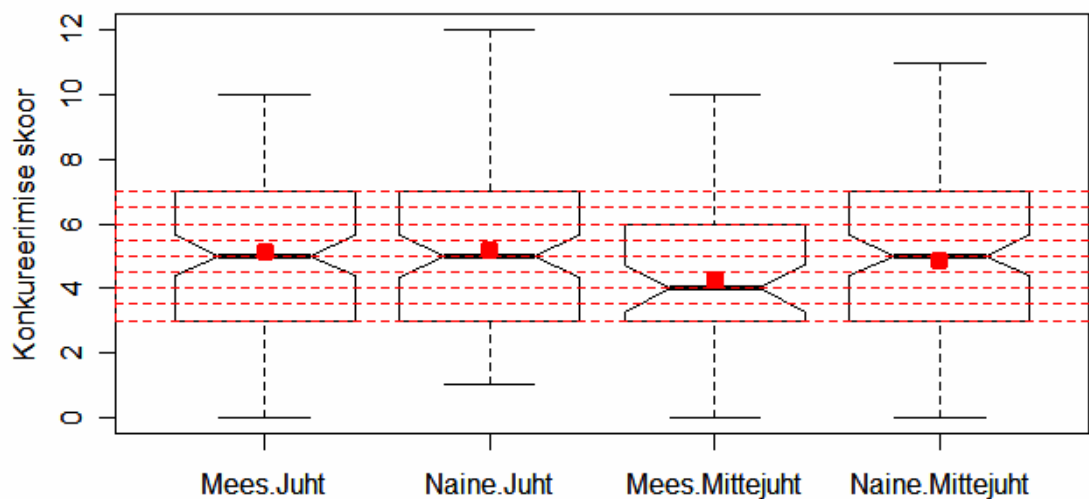
Järgnevalt püütakse kontrollida hüpoteesi H4 paikapidavust. Koostades jooniseid soo ning kompromisside tegemise ning konkureerimise seoste väljaselgitamiseks, ei eristunud ühtegi olulist aspekti. Et olla kindel, et statistiliselt olulisi seoseid H4 kontrollimisel ei teki, on kohandumisele lisatud soo ning vanuse seosed.



Joonis 9. Kohandumise kasutamine vastavalt vastaja soole ning vanusele.

Jooniselt 9 on selgesti näha, et konfliktsetes situatsioonides võrreldes vanemate naisvastajatega, kasutavad vanemad mehed kohandumist oluliselt enam. Seega osa hüpoteesist H4 ei pea paika. Eeldatud on, et naiste ning meeste konflikti korral käitumises ei esine kompromisside leidmises, konkureerimises ning kohandumises olulisi erinevusi. Käesolevad andmed näitavad aga, et naised kasutavad kohandumist meestest oluliselt vähem.

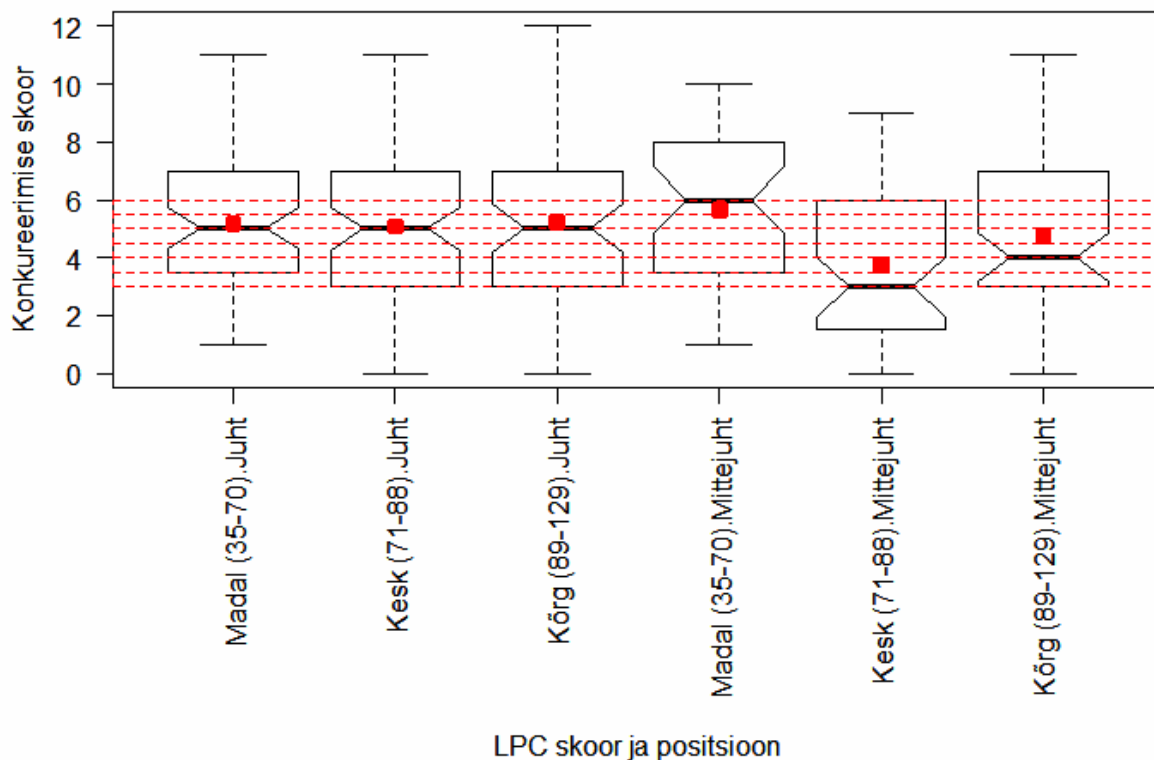
Kontrollimaks, et kas naised ei ole võrreldes meestega vähem konkureerivad, ilmneb tabelit 6 vaadates, et naised kasutavad konkureerimist rohkem kui mehed. Kuna aga konkureerimise kasutamise ning soo seoste jooniselt midagi selget ei eristu, püütakse soo olulisi erinevusi välja tuua juhistaatuse lisamisega (Joonis 10).



Joonis 10. Konkureerimise kasutamine seotuna juhistaatuse ning sooga.

Naisjuhtide konkureerimise kasutamine konfliktisituatsioonides on võrreldes meesmittejuhtidega suurem, kuid on märgata tendentsi, et juhi ametipositsiooniga ilmneb tendents rohkem konkureerida. Jooniselt ilmneb veel, et naiste puhul ei ole juhistaatus oluline, meeste puhul aga juhi staatusega konkureerimise tase tõuseb. Kuna jooniselt ei selgu ikka naiste ning meeste konkureerimise kasutamise olulised erinevused, siis lõpliku hüpoteesi H4 paikapidavuse kinnitab või lükkab ümber töös läbi viidav regressioonanalüüs. Kompromisside kasutamises ei ilmnenud meeste ega ka naiste käitumises olulisi erinevusi. See osa hüpoteesi H4 puhul peab paika.

Kui kõik eelnevalt käsitletud hüpoteesid olid püstitatud teaduskirjanduse põhjal, siis töö oluliseim hüpotees on püstitatud töö autori poolt. Püütakse leida vastus küsimusele, et kas Eesti ettevõtete juhtide ning spetsialistide konfliktidega toimetulemise viisid on kuidagi sõltuvad juhtimisstiilist või mitte. Pöörates tähelepanu konfliktisituatsioonis käitumise ning juhtimisstiili seostele (kasutades selleks Fiedleri LPC skoori), ilmnevad nii mõnedki olulised seosed. Vaadates konflikti situatsioonis konkureerimist kasutavate juhtide ning mittejuhtide LPC skooriga seotust (Joonis 11), ilmneb tendents, et olulised erinevused on peamiselt mittejuhtide seas. Juhtide seas kolme erineva LPC skoori taseme vahel ei ole mingit erinevust, kuid keskmise LPC skooriga mittejuhtide konkureerimise kasutamises ilmneb statistiliselt oluliselt madalam tulemus. Mittejuhtide seas kasutavad madala LPC skooriga vastajad enam konfliktisituatsioonis konkureerimist. Võrreldes madala ning kõrge LPC skooriga mittejuhtide käitumist, esineb statistiliselt erinev konkureerimise kasutamine, kus kõrge LPC skooriga mittejuht omab madalamat konkureerimise skoori. Oluline erinevus on konkureerimise kasutamises ka madala ning keskmise LPC skooriga mittejuhtide seas.



Joonis 11. Konkureerimise kasutamise seotus LPC skoori ning ametipositsiooniga.

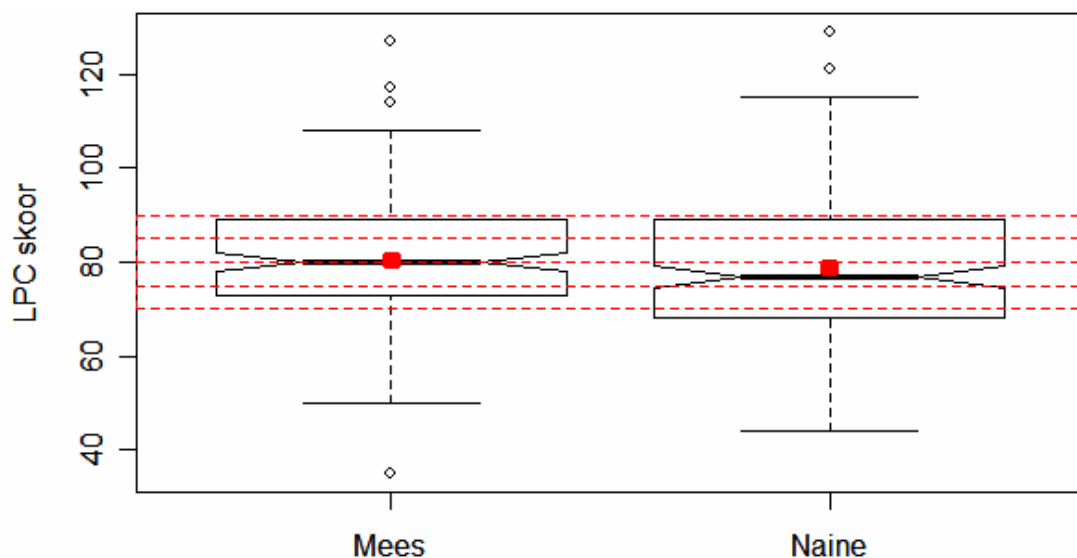
Kokkuvõttes võib öelda, et leiti kinnitust mitmele hüpoteesile (H1, H2, H3, H5) ning üks hüpotees (H4) jäi kinnituseeta. Andmete analüüsist ilmnnes, et naised kasutavad konflikti situatsioonis oluliselt rohkem koostööd kui mehed (H2). Saadi kinnitust, et naised väldivad konflikte meestest oluliselt vähem (H3). Ümber lükati hüpotees, et naiste ja meeste kohandumise, kompromisside tegemise ning konkureerimise vahel ei ole olilisi erinevusi, sest käesoleva uurimuse mitmed tulemused (vt näiteks Joonised 9 ja 10) osutasid just olulistele erinevustele. Samuti ilmnnes soolises lõikes noorte madalam konfliktide vältimise tase (H5). Leiti ka kinnitust autori poolt püstitatud hüpoteesile (H1), et Eesti juhtide ning spetsialistide konfliktidega toimetulemise viisid sõltuvad LPC skoorist ehk juhtimisstiilist ning seda võib pidada töö üheks tähtsaimaks tulemuseks.

2.3. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid

Fiedleri LPC testi põhjal

Uurides Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide juhtimisstiile, püstitati teaduskirjanduse põhjal kaks hüpoteesi: H6 – Juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid on oluliselt erinevad ning sõltuvad soost ja positsioonist ettevõttes ning H7 – Juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid on sõltuvad vanusest ning nooremad vastajad on võrreldes vanemate vastajatega suuremal määral ülesandele orienteeritud,. Kontrollimaks esimest püstitatud hüpoteesi, vaadatakse esmalt LPC skoori ning soo omavahelisi seoseid (Joonis 12).

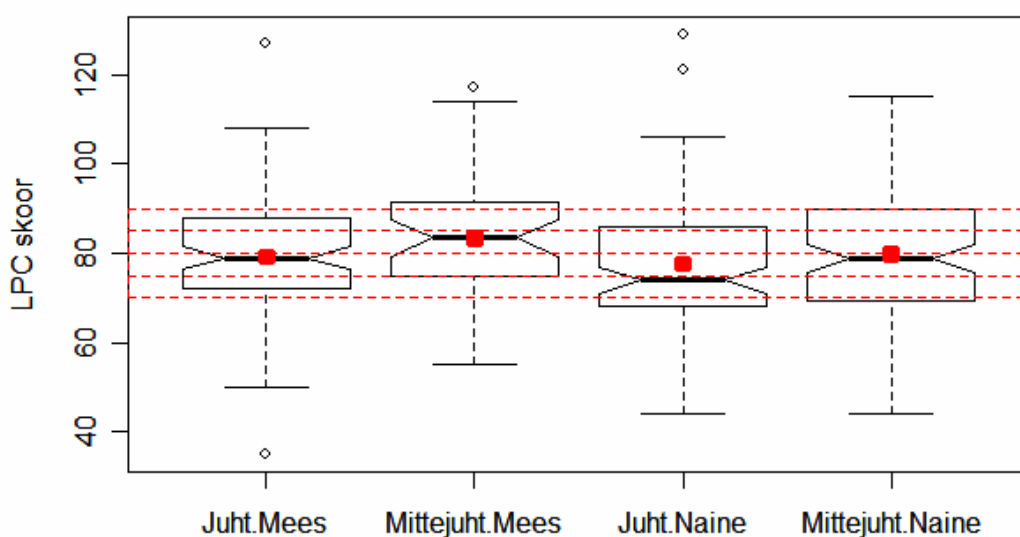
Joonisel 12 võrreldakse LPC skoori sõltuvust soost (H6). On näha, et enamik vastajaid (337st) paiknevad skaala keskel, ühtlaselt keskväärtuse 79,5 ümber, standardhälbega (SD=14,93). Kõikide vastajate LPC skoorid on välja toodud eraldi lisas 4. Naiste LPC skoori tase on meeste skoorist madalamal, aga mitte statistiliselt olulisel tasemel. Seega on näha, et sugu otseselt ei mõjuta juhtimisviisi ehk LPC skoori taset.



■ - keskväärtused; — - mediaan; *abijoonestik*, et oleks kergem jälgida
 < - sisselõige, mis näitab statistilist olulisust, kui nad omavahel ei kattu

Joonis 12. LPC skoori ja soo omavahelised seosed.

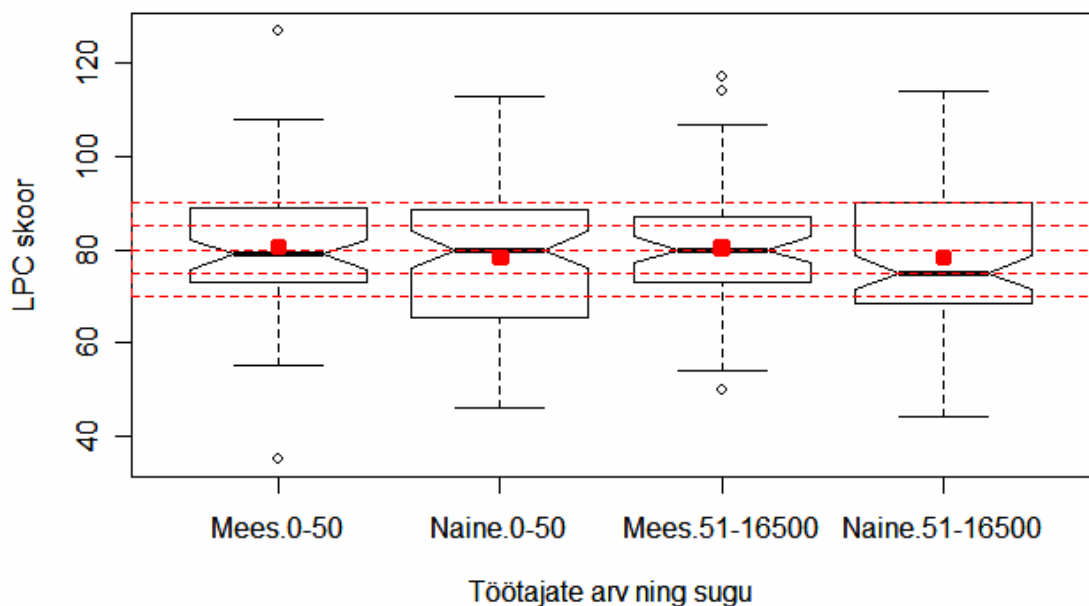
Et leida kas sugu muutub olulisemaks seoses teiste muutujatega, koostatakse joonis, kuhu lisatakse ametipositsioonid ettevõttes. Kuna esmase regressioonanalüüsi tulemusena ametipositsioonide lõikes ilmnemiseid juhtivatel positsioonidel ning madalamatel tasemetel töötavatel vastajatel sarnased tulemused, jaotati vastajad kahte gruppi – „juhtideks” (tippjuht, keskastmejuht, direktor, õppealajuhataja) ning „mittejuhtideks” (esmaastme juht, spetsialist ning muu töötaja). LPC skoori sõltuvust juhi staatusest ehk ametipositsioonist ilmestab joonis 13.



Joonis 13. LPC skoori sõltuvus juhi staatusest ning soost.

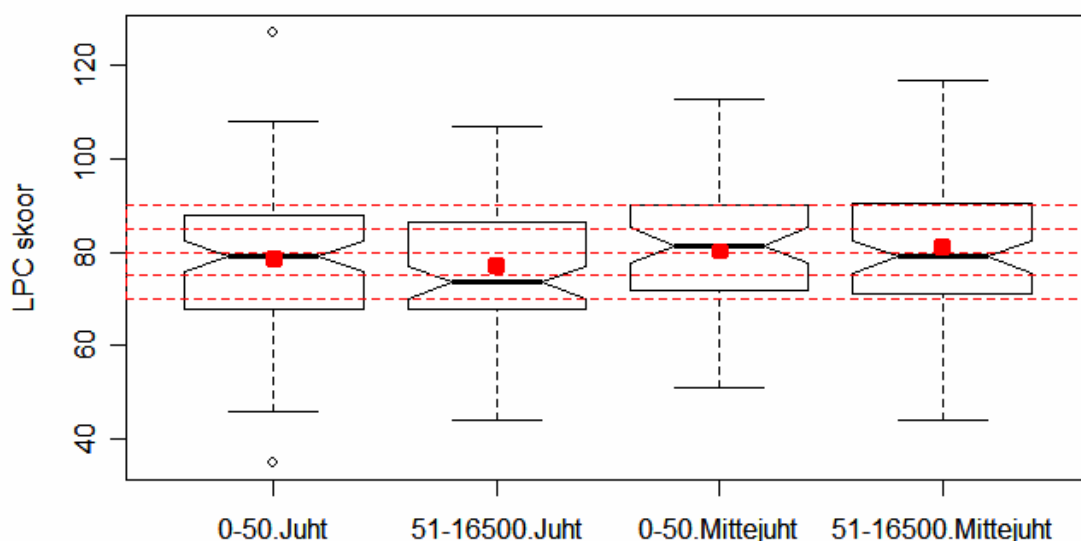
Jooniselt ilmneb, et positsioonide siseselt on naisjuhtidel võrreldes meesjuhtidega oluliselt madalam LPC skoori tase. LPC skoor on madalam ka naismittejuhtidel võrreldes meesmittejuhtidega, kuid see vahe pole statistiliselt oluline. Ilmneb veel, et mittejuhi staatusega LPC skoor on soolises lõikes kõrgem juhistaatusega LPC skoorist, mis tähendab, et mittejuhid on juhtidest enam suhetele orienteeritud. Statistiliselt oluliselt madalam on LPC skoor naisjuhtidel võrreldes mees-mittejuhtidega. Et näha, kas ettevõtte suurusel on ka mingi oluline roll LPC skoori kujunemisel, koostatakse joonis 14, kuhu lisatakse meeste ning naiste LPC skoori sõltuvus ettevõttes töötavate inimeste arvust. Jooniselt 14 on näha, et suuremate firmade (töötajaid üle 50) puhul on naiste LPC skoor madalam, kuid see erinevus ei ole statistiliselt oluline. On näha, et naiste puhul suurema ettevõtte korral jääb LPC keskväärtus samaks, kuid LPC mediaani väärtus langeb ettevõtte suurenemisel.

Et saada lõplikku kinnitust, kas hüpotees H6 peab paika, on alapunktis 2.5. välja toodud regressioonanalüüsi tulemused juhtimisviiside ja erinevate tunnuste seoste kohta, mille põhjal võib lõplikult kinnitada selle hüpoteesi tõesust või selle mitte kehtivust.



Joonis 14. LPC skoori sõltuvus ettevõtte töötajate arvust ning soost.

Enne järgmise hüpoteesi kontrollimist oleks huvitav teada, kas LPC skoori, juhistaatuse ning töötajate arvu vahel esineb omavahel ka mingeid statistiliselt olulisi seoseid. Selleks koostati joonis 15.

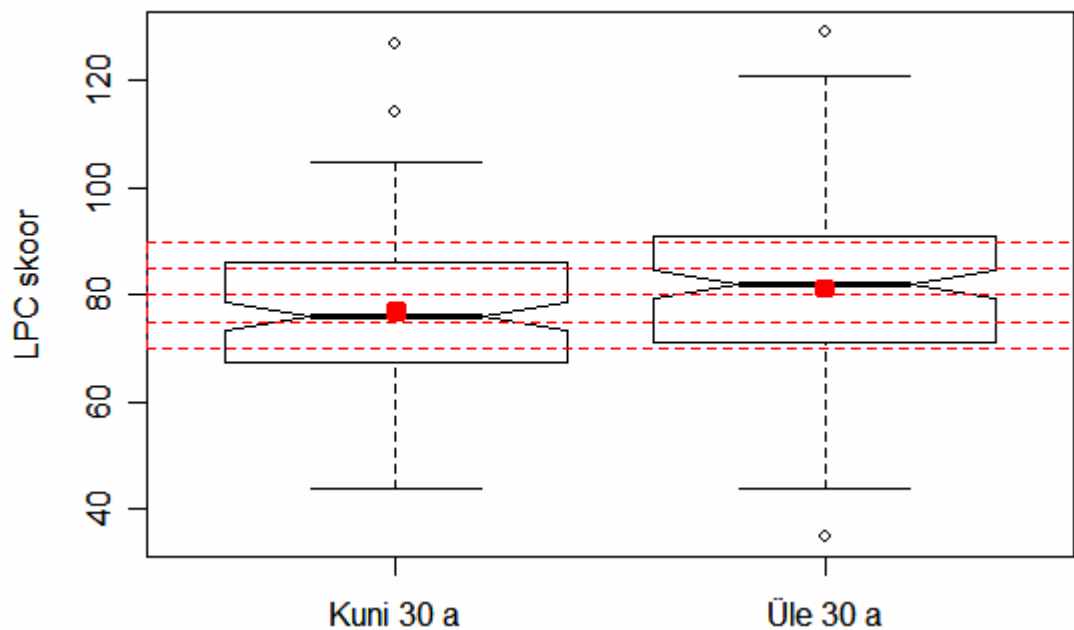


Joonis 15. LPC skoori sõltuvus töötajate arvust ettevõttes ning juhi staatusest.

Vaadates joonist 15 näeme, et suuremate ettevõtete juhtidel on oluliselt madalam LPC tase kui väiksema ettevõtte mittejuhtidel. Jooniselt ilmneb, et ettevõtte suurenemisel langeb LPC skoor, mis tähendab, et väikese ettevõtte juhid on rohkem suhetele orienteeritud kui suurettevõtte juhid. See on täiesti ootuspärane tulemus, sest mida vähem töötajaid ettevõttes on, seda olulisemad on inimestevahelised suhted ning vastupidi. Suures ettevõttes on väga suur tõenäosus, et juht ei tunne paljusid töötajaid ning et olulisemaks muutub tulemustele orienteeritus.

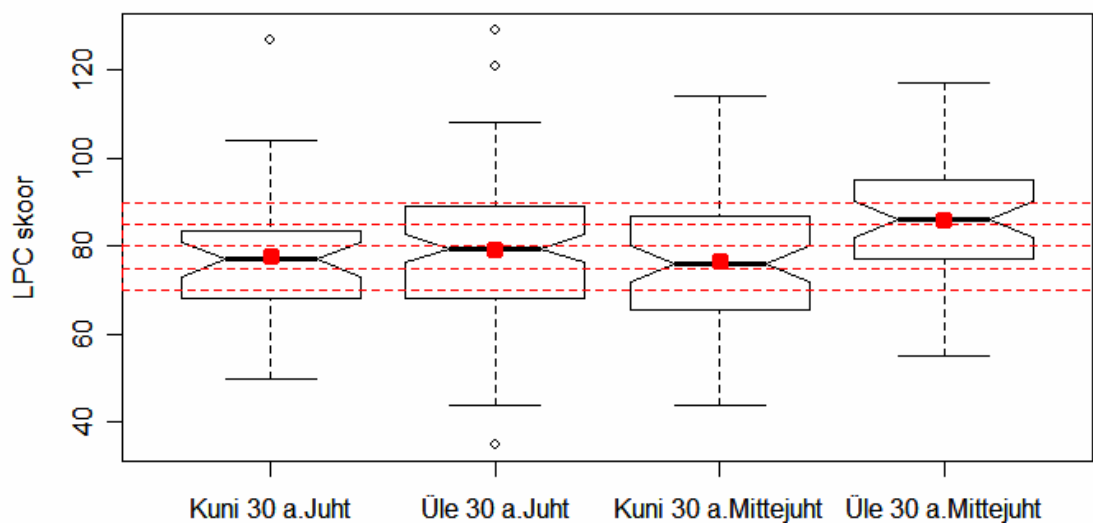
Kontrollimaks hüpoteesi H7 paikapidavust, vaadati esmalt LPC skoori seost vanusega, mil ei ilmnenud olulisi erinevusi. Regressioonianalüüsi tulemusena selgus, et kaks vanusegruppi (kuni 25 ning 26-30a) said teineteisele sarnaseid tulemusi ning seepärast grupeeriti vastajad vanuse järgi kahte suuremasse gruppi – „noorteks” (kuni 30 a) ning vanuselt 30st üle jäänud vastajad grupeeriti kokku gruppi „vanemad”.

Grupeerimise tulemusena ilmnis kuni 30 ning üle 30 aastaste vastajate seas statistiliselt oluline erinevus (Joonis 16) LPC skooride vahel. Noorematel vastajatel on LPC keskmine väärtus oluliselt madalamal üldisest LPC keskmisest skoorist ning vanematel vastajatel LPC skoor keskmisest kõrgemal.



Joonis 16. LPC skoori sõltuvus vanusest (kuni 30 a ning üle 30 a).

Lisaks kahe hüpoteesi kontrollimisele saab vaadata veel LPC skoori, vastajate vanuse ning juhistaatuse vahelisi seoseid (Joonis 17). Märgata on mittejuhtide kuni 30a ning üle 30a vanusegruppides LPC skoori erinevust.



Joonis 17. LPC skoori seos vastajate vanuse ning positsiooniga.

On näha, et noored (kuni 30a) juhid ning mittejuhid kalduvad pigem madalama LPC skoori poole. Ilmneb, et üle 30 aastaste vastajate seas on mittejuhtidel LPC skoor tunduvalt kõrgem kui samavanustel juhtidel ning noorematel mittejuhtidel. Vanuse

kasvades LPC skoor ehk suhetele orienteeritus kasvab. Sellest võib järeldada, et vanus mängib LPC skoori kujunemisel väga olulist rolli.

Eelnevaid tulemusi kokku võttes tuleb välja, et nooremate ja vanemate töötajate LPC skooride vahel on statistiliselt olulised erinevused. Olulisi sõltuvusi ettevõtte suuruse ja LPC skoori vahel ei ilmnunud. Ettevõtte suurus muutub statistiliselt oluliseks koos juhistaatuse ning töötaja vanusega. Sugu mängib ka sõltuvalt juhi staatusest ning vanusest LPC skoori tasemes rolli. Sellest lähtuvalt võib jooniste põhjal kinnitada mõlema hüpoteesi paikapidavust, et juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid on oluliselt erinevad ning sõltuvad soost, vanusest ja positsioonist ettevõttes.

2.4. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide vahelised seosed

Töös eeldatakse viie konfliktijuhtimisviisi (Thomas-Kilmanni testi näitajate) ning juhtimisstiili (Fiedleri LPC skoori) lineaarset seost, mida hinnatakse vähimruutude meetodil. Konfliktijuhtimisviiside väljaselgitamiseks hinnatakse eraldi viite konfliktimudelit („Konkureerimine”, „Koostöö”, „Kompromiss”, „Vältimine” ja „Kohandumine”) ning juhtimisstiilist lähtuvalt hinnatakse vähimruutude meetodil kahte LPC mudelit („Lühike” ja „Pikk”).

Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimise viie erineva käitumisviisi (konkureerimine, koostöö, kompromiss, vältimine ja kohandumine) seoste lineaarse sõltuvuse seletavatest muutujatest kontrollimiseks ja viie erineva konfliktimudeli hindamiseks vähimruutude meetodil, koostatakse regressioonanalüüs lähtudes Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimise viiest erinevast käitumisviisist. Mudelisse pannakse sisse järgmised muutujad: sugu (mees, naine); vanus (noored - kuni 30a, vanemad - üle 30a); ametipositsioon (juht, mittejuht); ettevõtte suurus (kuni 50 töötajat, üle 50 töötaja) ja tüüp (eraettevõtte või asutus) ning lisaks LPC skoor kolmes vahemikus (madal 35-70 – tulemusele orienteeritus; keskmine 71-88 – orienteeritus nii suhetele kui ka ülesandele; kõrge 89-129 – suhetele orienteeritus).

Konflikti korral erinevate käitumisviiside mudelid (TK_i):

$$TK_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + b_3X_{3i} + b_4X_{4i} + b_5X_{5i} + g_1Z_1 + g_2Z_2 + d_iW_i + u_i$$

kus TK_i näitab Thomas-Kilmanni ühe käitumisviisiga mudelit viiest kasutamist, b_0 (konstant), b , g ja d - mudeli parameetrid; X on inimest ja ettevõtet kirjeldavad muutujad, Z on Fiedleri LPC skoori tasemed (gripid „keskmine” ning „kõrge”), W on erinevad ristefektid ja u_i on vealiige.

Tabel 7 (lk 54) toob välja kõigi viie mudeli regressioonanalüüsi tulemused. Muutujate taga ülaindeks ¹ näitab, et lisades mudelisse erinevaid ristefekte, tuleb vastavad muutujad eraldi mudelist analüüsi hetkeks välja võtta (nt analüüsides soo ning vanuse ristefekti, võetakse SUGU ning VANUS multikollineaarsuse tõttu analüüsist välja). Erinevad ristefektid on mudelisse kordamööda sisse pandud. Regressioonanalüüsi tulemusena ilmneb, et sugu on oluline neljal juhul viiest.

Hinnates LPC skoori mõju konflikti situatsioonis juhtimisviisi valikule, ilmnemad mõningad olulised mõjud. Keskmise LPC tasemega vastajad kasutavad võrreldes madala LPCga vastajatega oluliselt vähem konkureerimist (-1.33, SD=0.45, $p<0.01$) ning selle asemel kasutavad oluliselt rohkem kohandumist (0.77, DS=0.36, $p<0.05$). Kõrge LPC skooriga vastajad kasutavad konfliktsituatsioonis oluliselt rohkem kohandumist (0.83, SD=0.37, $p<0.05$) võrreldes madala LPC skooriga vastajatega, mis tähendab, et ollakse rohkem suhetele orienteeritud.

Alapeatükis 2.5. on välja toodud kõikide konfliktimudelite (TK_i) ning Fieldleri juhtimisstiilide regressioonanalüüside tulemused erinevate tunnuste ning ristefektide mõju kohta (vt ka tabel 7).

Minnes edasi Fiedleri juhtimisstiilide analüüsiga, koostatakse kaks juhtimisstiili mudelit. Esimesse ehk „lühikesse” mudelisse pannakse sisse ainult tõeliselt eksogeensed muutujad [sugu (mees, naine) ja vanus (noored-kuni 30a, vanemad-üle 30a)] ning konfliktijuhtimisviisid (konkureerimine, koostöö, kompromiss, vältimine ja kohandumine). Teise ehk „Pikka” mudelisse lisatakse eelnevatele muutujatele veel ettevõtte suurus (kuni 50 töötajat, üle 50 töötaja) ja tüüp (eraettevõtte ja asutus).

Lühike mudel: $LPC_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + g_1Z_{1i} + g_2Z_{2i} + g_3Z_{3i} + g_4Z_{4i} + u_i$

Pikk mudel:

$$LPC_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + b_3X_{3i} + b_4X_{4i} + g_1Z_{1i} + g_2Z_{2i} + g_3Z_{3i} + g_4Z_{4i} + u_i$$

kus b_0 on konstant; b ja g mudeli parameetrid; X (inimest ja ettevõtet kirjeldavad muutujad) ja Z (Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimise testi näitajad).

Siia tuleb Tabel 7 failist: „TK regr.tabel 1 lk-tabel4”

		Lühike mudel		Pikk mudel	
		Koef.	SD	Koef.	SD
X	Konstant	66.3768	11.4393 ***	77.09264	12.85329 ***
	Sugu (Naine)	-1.8994	1.9631	-2.41047	2.29677
	Vanus (Noored)	-4.8758	2.0805 *	-5.70057	2.40609 *
	Positioon (juht)			-4.13500	2.30317 .
	Töötajaid (51-16500)			-0.59979	2.13700
	EV tüüp (Erae/v)			4.43122	2.44004 .
Z	Konkureerimine	0.7331	0.5740	0.07573	0.64253
	Koostöötamine	0.3650	0.6626	-0.45677	0.73010
	Vältimine	0.2861	0.5912	-0.21200	0.65283
	Kohandumine	1.4065	0.6573 *	1.33913	0.72447 .

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Tabel 8. Juhtimisstiilide kahe mudeli omavaheline võrdlus.

Mudelite võrdlus (Tabel 8) näitab, et saadud tulemused on stabiilsed st, et mõlema mudeli parameetrite hinnangud langevad usalduspiiride ulatuses ühte.

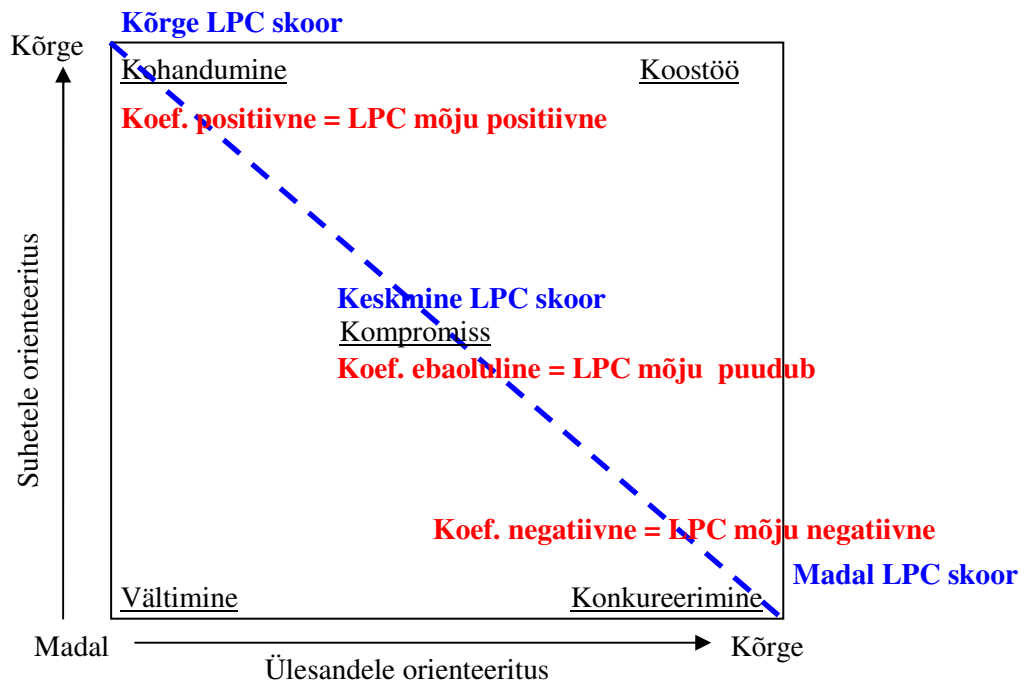
Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimise viiside lisamine mõlemasse mudelisse jätab nimetatud parameetrid kvalitatiivselt samaks. Konfliktisituatsioonis kohandumist kasutavate vastajate LPC skoor on kõrgem kompromissi kasutavatest vastajatest (lühikese mudeli korral parameetri koefitsient on 1,4 (SD=0.6) 5% olulisusenivool ning pika mudeli korral 1.3 (SD=0.7) 10% olulisusenivool). Ülejäänud konfliktijuhtimisviiside mõju on Fiedleri LPC skoorile väike ning statistiliselt ebaoluline.

Võttes lühidalt kokku juhtimisstiilide kahe mudeli (LPC_i) analüüsi, võib öelda, et tugevat seost LPC skoori ning Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimise viie viisi vahel ei esine. Ainukene statistiliselt oluline seos ilmneb kompromissi ning kohandumist kasutavate vastajate vahel, mil kohandumist kasutajatel esineb LPC skoori oluliselt kõrgem tase ehk kõrgem suhetele orienteerituse tase.

Et eelnevate mudelite vaheliste seoste kohta paremat ülevaadet saada, on koostatud (tuginedes Thomas-Kilmanni originaalmudelile) joonis 18, kus Fiedleri ühedimensionaalne LPC skoor on paigutatud Thomas-Kilmanni kahedimensionaalsesse konfliktimudeli raamistikku.

Joonis ennustab LPC skoori mõju Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviisidele järgmist: esiteks, kõrge LPC skoor seostub suure kohandumisega ning madal LPC skoor tugeva konkureerimisega. Teiseks, LPC skoor ei seostu koostöö, kompromissi ega vältimisega.

Tabel 7 kinnitab põhimõtteliselt kõiki neid seoseid. Tabelist on näha, et keskmine ja kõrge LPC on negatiivselt seotud konkureerimise ning positiivselt kohandumisega. Tõsi, keskmise/kõrge LPC tulemuste omavaheline järjekord on konkureerimise korral oodatule vastupidine, kuid see vahe ei ole omavahel statistiliselt oluline.



Joonis 18. Fiedleri LPC skoori (*sinisega*) (vastavalt kas ülesandele või suhetele orienteeritus) paigutus Thomas-Kilmanni (*mustaga*) kahedimensionaalse mudeli raamistikku. Lisatud on regressioonanalüüsi üldistatud tulemused (*punasega*). Autori koostatud (vt tabel 7 ja 8), tuginedes allikale Thomas, Kilmann (1974).

Regressioonanalüüs kinnitab, et keskmise LPC skooriga (skoor vahemikus 71-88) juhtide ning spetsialistide kohandumise koefitsient (0.77, $p < 0.05$) on positiivne ning madalam kõrge LPC skoori (89-129) koefitsiendist (0.83, $p < 0.05$). Ilmneb, et keskmise LPC skooriga juhtidel ja spetsialistidel on konkureerimise koefitsient oluline ning negatiivne (-1.33, $p < 0.01$), kuid kõrge LPC skooriga konkureerimise koefitsient on negatiivne, samas ebaoluline (-0.71, $p > 0.05$). See tähendab seda, et ei saa üheselt väita, et mida rohkem juht või spetsialist konkureerimist teistele käitumisviisidele eelistab, seda madalam on tema LPC skoor.

Joonis ennustab, et kohandumisel on positiivne mõju LPC skoorile. See vastab täpselt käesoleva regressioonanalüüsi tulemusele (Tabel 8) – mida rohkem konfliktide

lahendamisel kohandutakse, seda kõrgem on LPC skoor, ehk ollakse rohkem suhetele orienteeritud.

Käesoleva töö andmeid ei saa võrrelda teiste uurimistööde tulemustega, sest selliseid uurimusi ei ole uurijale teadaolevatel andmetel enne läbi viidud. Oluliste tulemustena võib välja tuua keskmise LPC tasemega vastajate oluliselt vähem konkureerimise kasutamist, võrreldes madala LPC skoori tasemega vastajatega (st, et vastajad on ülesandele orienteeritud). See on töö autori arvates ka ootuspärane tulemus, sest ülesandele orienteeritud inimesed on pigem ambitsioonikad, enesekesksemad ja konflikti korral kasutavad oma tahtmise saamiseks konkureerivaid või käskivaid käitumisviise. Loogiline on ka see, et keskmise LPC tasemega vastajad pigem kasutavad oluliselt rohkem kohandumist, püüdes kõigepealt konfliktist aru saada. Seejärel kohandada vastavalt situatsioonile sobilik käitumisviis ning alles siis konflikti lahendamisele energia suunata. Keskmise LPC tasemega inimesed omavad nii tulemusele kui ka suhetele orienteeritust, mis võib olla parim viis igapäevaste tegemistega toimetulemiseks. Oluliseks võib pidada ka kõrge LPC skooriga inimeste konflikti olukorras oluliselt kõrgemat kohandumise kasutamist (võrreldes madala LPCga), mil tuleb välja, et need inimesed püüavad lahendusi otsima hakates mõelda mitte ainult endale vaid ka kaastöötajatele, kogu ettevõttele ning kohandades oma tegevusplaani vastavalt situatsiooniga.

Kokkuvõtlikult on töö tulemustest näha, et regressioonanalüüsi tulemusena saadi vastus töö käigus püstitatud uurimishüpoteesile (H1), et Fiedleri juhtimisstiilid ning Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviisid on omavahel seotud. See hüpotees leidis kinnitust. Lisaks ilmestab nende kahe teooria edukas ühtsesse raamistikku viimine teooriate omavahelist seotust.

2.5. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide seosed isiku- ning ettevõttespetsiifiliste tunnustega

Selles alapeatükis pööratakse tähelepanu kirjanduse põhjal püstitatud uurimishüpoteesidele (Tabel 2). Neli hüpoteesi on Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviiside (H2-H5) ning kaks hüpoteesi (H6, H7) Fiedleri LPC testi skoori erinevatest isiku- ning ettevõttespetsiifilistest tunnustest sõltuvuse kohta.

Analüüsides Thomas-Kilmanni testi ilmnes, et vastajatel ei ole ainult üks kindel konfliktijuhtimisviis, vaid paljud kasutavad mitme juhtimisviisi kombinatsioone ning vastavalt vajadusele valitakse siis konfliktsetes situatsioonides sobivaim juhtimisviis oma eelistuste seast. Sarnaste tulemusteni jõudsid ka Munduate *et al* (1999) ning lisaks veel teisedki autorid (näiteks McKenna, Richardson 1995: 58), kinnitades, et parim käitumisviis konflikti korral ongi erinevate juhtimisviiside segu.

Thomas-Kilmanni erinevate mudelite (*TK_i*) regressioonanalüüsi tulemused on toodud välja tabelis 7. Ilmneb, et Eesti juhid ja spetsialistid käituvad sarnaselt Kanadast, USAst ning Singapurist Aiasse sisse rännanute järglastega (McKenna 1995: 24), mil konflikti korral kasutatakse koostööd (nagu ka käesolevas uurimuses kinnitust saadi). Võimalik, et käesoleva uurimuse sellist tulemust võib mõjutada nii meeste kui naiste arusaam koostöö olulisusest. Käesoleva töö tulemuste kohaselt kasutavad naised konfliktsetes situatsioonides võrreldes meestega rohkem koostööd ($p < 0,05$), konkureerimist ($p < 0,1$) ning vähem kohandumist ($p < 0,05$) ja vältimist ($p < 0,1$). Brahmani *et al* (2005) uurimuse tulemused toetavad käesolevaid tulemusi, mil esineb oluline erinevus meeste ja naiste koostöö kasutamises. See tõestab ka uurimisülesandes püstitatud hüpoteesi (H2) õigsust, et naised on koostööaltimad kui mehed.

Vanus on oluliselt erinev ainult vältimist kasutavate vastajate seas, mil tuleb välja, et noored (alla 30 a) püüavad konfliktsetes situatsioonides pigem konfliktidega tegeleda ning need ka edukalt lahendada, kui seda probleemi vältida ($p < 0,01$) ehk siis, noored väldivad konfliktseid situatsioone oluliselt vähem kui vanemad (üle 30 a) vastajad.

Erinevalt käesoleva uurimuse tulemustest saavad Venemaa ettevõtete juhtide ning spetsialistide uurimusest Omeltchenka ja Armitage'i (2006: 321, 331) tulemusteks, et vanemaealised töötajad kasutavad noortest oluliselt rohkem koostööd, omades rohkem kollektivistlike väärtuseid, toetatakse häid koostöösidemeid ning ollakse vähem võitlusvalmid. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide valimi analüüsimise soo ning vanuse efektide põhjal ilmneb, et vanemad meessoost vastajad kasutavad võrreldes noorte naistega oluliselt vähem ($p < 0,05$) koostööd. Ka vanemad naised kasutavad koostööd vähem, kuid seda mitte statistiliselt olulisel tasemel. See on huvitav vastuolu, mis võib tuleneda ajaloolistest sündmustest, rahvuslikest eripäradest või perekondlikest tõekspidamistest. Sellise käitumise põhjuseks võib olla ka eestlaste pikka aega venelasete võimu all olemine, mil peale iseseisvumist püüti võimalikult palju unustada, kuidas pikka aega Nõukogude Liidus (NL) asju aeti ning konflikte lahendati. Noored vastajad ei mäleta enam seda aega ja sellepärast ollakse ka tolerantsemad ning koostööaltimad.

Samuti ilmneb, et noored väldivad konflikte oluliselt vähem kui vanemad vastajad. See on märk sellest, et noored on aru saanud konfliktide olulisusest ning vajalikkusest. Üldiselt arvatakse, et konflikte ei ole hea vältida ning need ei ole pahad, vaid eduka konfliktiga tegelemise tagajärjel võib ettevõtte sellest suuresti kasu saada ning oma töötajate rahulolu suuresti parandada.

Veel leidis kinnitust uurimishüpotees (H3), et naised väldivad konflikte oluliselt vähem ($p < 0,1$) kui mehed. Samade tulemusteni jõudsid ka Brahnam *et al* (2005). Võimalik, et selline erinevus seisneb valimi struktuuris, kus küsitletud on suuremal määral just nooremaid mehi-naisi.

Lisades valemisse ristefektid, on näha eelmiste tulemustega võrreldes uusi detaile. Ristefektide eelnevat kinnitust kontrolliti ka jooniste abil, mil statistiliselt olulised erinevused toodi ka käesolevas töös välja (Joonised 4-11). Vaadates soo ning positsiooni seotust konfliktisituatsioonis käitumisviisi valikul, erinevalt naisjuhtidest, kalduvad meesmittejuhid oluliselt vähem (-1.54 , $SD=0.67$, $p < 0.05$) konkureerimist kasutama. Koostööd soovivad aga teha meesjuhid oluliselt vähem (-0.83 , $SD=0.50$, $p < 0.01$), meesmittejuhid samuti vähem kui naisjuhid, kuid seda väiksemal olulisusenivool ($p < 0.1$). Võrreldes naisjuhtidega eelistavad meesmittejuhid konfliktisituatsioonis

oluliselt rohkem kasutada vältimist ($p < 0.05$) ning ka kohandumist ($p < 0.05$). Meesjuhid eelistavad samuti kohandumist rohkem kasutada kui naisjuhid ($p < 0.1$). Hüpoteesi 4 kohaselt ei tohiks eristuda meeste ning naiste konfliktisituatsioonis kohandumise, kompromisside tegemise ning konkureerimise kasutamised oluliselt, kuid käesolevas töös jõuti teistele järeldustele. Regressioonianalüüsi tulemusena on selgesti näha olulist ($p < 0.05$) erinevust meeste ning naiste käitumises, kust ilmneb, et naised kasutavad oluliselt vähem kohandumist. Lisades mudelisse positsiooni ning soo ristefekti ilmneb, et konfliktisituatsioonis kasutavad meesmittejuhid võrreldes naisjuhtidega konkureerimist statistiliselt oluliselt vähem.

Brahmani *et al* uurimuse (2005) kinnitusel ei ilmne olulist erinevust meeste ja naiste kohandumise ning kompromisside kasutamise suhtes. Lisaks ei ole naised, Brahmani *et al* andmetel, võrreldes meestega vähem konkureerivad, mida aga käesoleva töö tulemustega kinnitada ei saa. Käesoleva töö tulemustest selgub, et naised on meestest oluliselt enam konkureerivad.

Oluliselt erinev tulemus ilmnes juhtide käitumises konfliktises situatsioonis, mil nad kasutavad konkureerimist teistest käitumisviisidest ($p < 0.05$) oluliselt rohkem, võrreldes mittejuhtidega. Rosenthal ning Hautaluoma (2001) leidsid oma uurimuses, et juhtivatel positsioonidel töötavad inimesed kasutavad koostööd enam kui teisi konfliktiga käitumise viise ning kompromisside leidmist vähem. Käesolevas uurimuses saadi aga juhtivatel positsioonidel töötavate inimeste esimeseks eelistuseks konkureerimine.

Olulist erinevust ei ilmnenu ettevõtte tüübi, sh suuruse mõjust konfliktijuhtimisviisile kõigi viie konfliktimudeli raames. Ettevõtte suurus on konfliktijuhtimisviisi valimises oluline ainult vältimist kasutavate vastajate seas ($p < 0.05$), mil püütakse konflikte vähem vältida ning neid pigem edukalt lahendada. Statistiliselt oluline erinevus esineb just suuremate (töötajate arvuga 51 ning enam) ettevõtete seas.

Lisades vanuse ning soo ristefekti ilmneb, et vanus ja sugu on omavahel olulised näitajad ning võrreldes noorte naistega püüavad nii vanemad mehed ($p < 0.01$) kui ka naised ($p < 0.05$) oluliselt rohkem konflikte vältida. Kui vaadata vastajate vanuse ning ettevõttes töötavate inimeste arvude seotust konfliktide vältimisega, siis ilmneb suurtes ettevõtetes noorte tähtis osa ($p < 0.001$), mil välditakse teistest töötajatest konflikte

suuresti vähem. Seda võib põhjustada noorte suurem osakaal suurtes ettevõtetes. Kui vaadata aga ettevõttes töötajate arvu ning soo olulisuse seost ilmneb, et suures ettevõttes töötavad naised püüavad ka oluliselt rohkem ($p < 0.05$) konfliktidega toime tulla ning neid edukalt juhtida nende vältimise asemel. Väikeettevõttes töötavad meessoos esindajad on konfliktsituatsioonis oluliselt vähem ($p < 0.05$) koostööd kasutavad kui naised. Vaadates vanuse ning soo seotust koostöö kasutamise valikule, ilmneb regressioonanalüüsist, et võrreldes noorte naisvastajatega eelistavad ainult vanemad (üle 30 a) mehed koostööd oluliselt vähem ($p < 0.05$) kasutada.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et konfliktimudelite põhjal leiti kinnitust kolmele (H2, H3, H5) Thomas-Kilmanni kohta püstitatud uurimishüpoteesile ning üks (H4) lükati ümber. Erandlikud olid erinevad naiste ja meeste konfliktisituatsioonis käitumisviiside valikud. Erinevalt Rosenthal ning Hautaluoma (2001) uurimusest selgub käesoleva uurimustöö tulemustest, et mehed kasutavad rohkem kohandumist ning naised on konkureerivamad ja käskivamad. Erinevuse põhjusteks võib olla näiteks vastajate erinev kultuuriline ning ajalooline taust (McKenna, Richardson 1995: 58; Omeltchenka, Armitage 2006: 319).

Vaadates nüüd Fiedleri juhtimisstiilide mudelite tulemusi ning võrreldes neid teiste autorite uurimistulemustega (Tabel 8), on mõlema püstitatud LPC mudeli põhjal näha, et sugu üksi ei mängi olulist rolli LPC skoori kujunemisel. On näha, et naistel on võrreldes meestega madalam LPC skoor (parameetri kordaja lühikese mudeli korral on -1.9 (SD= 2.0), pika mudeli korral -2.4 (SD=2.3), kuid see vahe ei ole meeste ning naiste tulemuste vahel statistiliselt oluline).

Vanuse mõju on mõlemas mudelis oluliselt suurem. Tuleb välja, et nooremate vastajate seas on LPC skoor madalam, mis tähendab, et noored on rohkem ülesandele orienteeritud. Lühikese mudeli korral on parameetri kordaja -4.8 (SD=2.1) ning pika mudeli korral on parameetri kordaja -5.7 (SD=2.4) (noortel esineb statistiliselt oluline erinevus ($p < 0.05$) võrreldes vanemate juhtide ning spetsialistidega). Lisades pikka mudelisse ametipositsiooni, ilmneb 0.1% olulisusenivool statistiline olulisus, et juhtidel võrreldes mittejuhtidega on LPC skoor nelja parameetri korra madalam (SD=2.3).

Analüüsi käigus selgus, et ettevõtte tüüp ning suurus on omavahel korrelatsioonis ning seetõttu sõltuvad ettevõtte suuruse ja tüübi mõju hinnangud märgatavalt muutujate

valikust. Võttes ettevõtte tüübi mudelist välja, muutub töötajate arv ettevõttes statistiliselt oluliseks, kuid jättes mõlemad muutujad mudelisse sisse näitab ettevõtte tüüp LPC skoori sõltuvust sellest, kas tegu on eraettevõtte või riigi valduses oleva asutusega (4.4, $SD=2.4$, $p<0.1$). Tuleb välja, et eraettevõttes on LPC skoori tase kõrgem kui asutustes, mis tähendab, et eraettevõtetes pööratakse suuremat tähelepanu suhetele. Suuremates ettevõtetes on LPC skoor madalam (-0.6 ($SD=2.1$)), kuid see näitaja ei ole statistiliselt oluline.

Uurides LPC testi abiga juhtide ja spetsialistide juhtimisstiili, jõuti sarnastele järeldustele kui teistes analoogilistes uurimustöodes. Võrreldes vanemate ja nooremate vastajate LPC skoores, on näha, et nooremad on suuremal määral ülesandele orienteeritud, mis kinnitab hüpoteesi H7 õigsust. Näiteks said sarnaseid tulemusi Omeltchenka ja Armitage (2006: 315-318) Vene töötajaskonna juhtimisstiilide uurimuses, mil lisaks noorte suuremale ülesandele orienteeritusele on juhtimisstiilid sõltuvuses positsioonist ettevõttes, vanusest ning soost.

Lisaks ilmnes Omeltchenka ja Armitage (2006) tulemustest, et eri generatsioonidel on erinevad juhtimisstiilid ja Lapini (2004: 8-9) Venemaa elanikkonna uurimusest tuli välja, et kui vastajatest 43.3% olid tulemusele orienteeritud (aastal 1990), siis aastaks 2002 oli seda juba 78.3%. Sarnaselt teistele teadusartiklitele saadi ka käesolevas uurimuse tulemuseks, et kui sool on oluline roll juhtimisstiili kujunemisel, siis seda vähesel määral.

Kui võrrelda käesoleva uurimuse andmed Bryman jt (1987) koostatud erinevate ametiastmetel ning tegevusaladel töötajate LPC skoori keskmiste tabeliga, kohandades käesolevas töös kasutatud 18se LPC skaala tulemused 16-le, on näha, et eestlastest juhtide ja spetsialistide LPC skoori keskmine tase on üpris kõrge (70.67). See näitab, et eestlastest juhid ja spetsialistid on võrreldes teiste rahvustega rohkem suhetele orienteeritud. See võib olla aga tingitud rahvuskultuurilisest taustast või sotsiaal-perekondlikest tõekspidamistest.

Kokkuvõtlikult on töö tulemustest näha, et regressioonanalüüsi tulemusena saadi vastused kõikidele töös püstitatud uurimishüpoteesidele. Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviiside põhjal püstitatud neljale uurimishüpoteesile leiti ka vastused,

mil kolm hüpoteesi kehtib ka Eesti juhtide ning spetsialistide puhul (naised on koostööaltimad kui mehed, mehed väldivad konflikte naistest enam ning noored on konflikte vähem väldivad kui vanemad juhid/spetsialistid) ning üks hüpotees lükati ümber, mil ilmneseid olulised erinevused meeste ning naiste konflikti korral kohandumise, kompromissivalmiduse ning konkureerimise osas. Lisaks leiti kinnitus Fiedleri juhtimisstiilide kahele hüpoteesile, mille kohaselt selgus, et Eesti ettevõtte juhtide ning spetsialistide seas on juhtimisstiilid oluliselt erinevad ning sõltuvad soost, vanusest ning positsioonist ettevõttes.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös antakse ülevaade konfliktidest, nende erinevatest liikidest, esinemise tasanditest, konfliktijuhtimise protsessist, st kuidas konflikt alguse saab ning mida ja kuidas tegema peab, et jõuda soovitud lahenduseni ning lisaks ka konfliktijuhtimisteooriate seotusest juhtimisstiili uurivate teooriatega. Uurimustöös paigutatakse konfliktijuhtimisviiside ning juhtimisstiilide teooriad ühtsesse raamistikku – orienteeritus suhetele ning ülesandele.

Konfliktijuhtimisviiside uurimiseks kasutatakse üht levinumat testi – Thomas-Kilmanni testi ning juhtimisstiilide väljaselgitamiseks Fiedleri LPC testi. Kirjanduses on leitud, et konfliktijuhtimisviisid ning juhtimisstiilid sõltuvad erinevatest teguritest. Olulisemad neist on sugu, ametipositsioon, vanus, mis mängivad siiski olulist rolli käitumisviisi valikul.

Magistritöö empiirilise osa analüüs põhineb ettevõtete ja asutuste juhtidel ning spetsialistidel. Kasutati ankeetküsimustikke, mis sisaldavad nii Fiedleri LPC testi (*Least Preferred Co-Worker*), Thomas-Kilmanni konfliktitesti (*Conflict Mode Instrument*) ning tavalist taustinformatsiooni puudutavaid küsimusi. Küsitleti 471 Eesti ettevõtete juht-spetsialisti, tagasi saadi 78.6% ankeetidest, millest kasutuskõlblikke oli 93.2%.

Magistritöö empiirilises osas analüüsitakse Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviiside ja Fiedleri juhtimisstiilide omavahelisi seoseid. Lisaks analüüsitakse nende viiside ja stiilide sõltuvust isiku- ning ettevõttespetsiifilistest tunnustest.

Töö autori poolt püstitatud uurimishüpoteesile, "Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktidega toimetulemise viisid on sõltuvad juhtimisstiilist ning vastupidi" kohta leiti, et konfliktijuhtimisviiside ning juhtimisstiilide vahel on olulised seosed olemas. Uurimistöö tulemustest selgus, et madala LPC tasemega (ülesandele orienteeritud) juhid

ja spetsialistid kasutavad konflikti korral oluliselt rohkem konkureerimist kui näiteks keskmise LPC skoori tasemega vastajad. Selgus ka, et kõrge LPC tasemega (suhetele orienteeritud) juhid ning spetsialistid kasutavad enam kohandumist võrreldes madala LPC-ga. Viies Fiedleri ühedimensionaalse LPC skoori Thomas-Kilmanni kahedimensionaalsesse raamistikku ilmnes selgelt tendents, et konfliktsituatsioonis kohanduvad oluliselt enam kõrge LPC skooriga, mis näitab kõrget suhetele orienteeritust. Konkureerivad oluliselt enam madala LPC skooriga juhid ja spetsialistid, mis näitab nende kõrgemat tulemusele orienteeritust. Vältimise, kompromissi ning koostöö kasutamise ja LPC skoori vahel olulisi seoseid ei ilmnenu, mis näitab, et nende kasutajad omavad keskmist LPC skoori ehk on võrdselt nii suhetele kui ka tulemusele orienteeritud.

Analüüsides konfliktijuhtimisviiside seotust erinevate teguritega ilmneb, et meeste ning naiste vahel on olulised erinevused koostöö ja vältimise kohapealt (naised on vähem konflikte vältivad ning rohkem koostööaltimad kui mehed). Vanusel on ka käitumisviisi valikul oluline aspekt, kus ilmneb, et noored on vanematest konflikte vähem vältivad. Veel ilmneb, et konfliktis situatsioonis on naised oluliselt konkureerivamad ja käskivad ning mehed naistest kohanduvamad. See on vastuolus hüpoteesiga, mille kohaselt eeldatakse, et meeste ning naiste kohandumise, konkureerimise ning käskimise vahel ei ole olulisi erinevusi. Fiedleri juhtimisteooriate kohaselt on juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid oluliselt erinevad ning sõltuvad soost, vanusest ning ametipositsioonist. Ilmneb, et just nooremad vastajad on suuremal määral ülesandele orienteeritud.

Kuna valim on kokku pandud Eesti ettevõtete erinevate tasandite juhtidest ja spetsialistidest ning tegu on inimestega, kes pidasid vajalikuks enda teadmisi täiendada TÜ Majandusteaduskonnas, tuleb käesoleva töö tulemuste üldistamisel erinevate valdkondade juhtidele ning spetsialistidele seda silmas pidada. Laiapõhjalisemate järelduste tegemiseks on vaja läbi viia täiendavaid ettevõttesisesi uurimistöid, et saadud tulemusi oleks võimalik võrrelda käesoleva uurimustöö tulemustega. Käesolev töö on hea baas edasiste uurimuste läbiviimiseks ning saadud tulemuste võrdlemiseks.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. **Anderson, L.R., Blanchard, P.N.** (1982), "Sex Differences in Task and Social-Emotional Behavior", *Basic and Applied Social Psychology*, 3, 2: 109-139.
2. **Anderson, L.R., McLenigan, M.** (1987), "Sex Differences in the Relationship Between Self-Monitoring and Leader Behavior", *Small Group Research*, 18: 147-167.
3. **Appelbaum, S.H., Abdallah, C., Shapiro, B.T.** (1999), "The Self-directed Team – A Conflict Resolution Analysis", *Team Performance Management*, 5, 2: 60-77.
4. **Arnold, V.** (1996), "Making Teams Work", *HR Focus*, Veebruar: 12-13.
5. **Bagshaw, M.** (1998), "Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skills for the Millennium", *Industrial and Commercial Training*, 30, 6: 206-208.
6. **Blake, R.R., Mouton, J.S.** (1964), *The Managerial grid*. Houston: Gulf.
7. **Blake, R.R., Mouton, J.S.** (1970), "The Fifth Achievement." *Journal of Applied Behavioral Science*. 6: 413-426.
8. **Blake, R.R., Mouton, J.S.** (1981), "Management by Grid Principles or Situationalism: Which?" *Group and Organizational Studies*. 6: 439-455.
9. **Brahnam, S.D., Margavio, T.M., Hignite, M.A., Barrier, T.B., Chin, J.M.** (2005) "A gender-based categorization for conflict resolution", *Journal of Management Development*, 24, 3: 197-208.
10. **Bryman, A., Bresnen, M., Ford, J., Beardsworth, A., Keil, T.** (1987), "Leader orientation and organizational transience: An investigation using Fiedler's LPC Scale", *Journal of Occupational Psychology*, 60: 13-19.
11. **Cole, G.A.** (1993), *Personnel Management*. 3rd ed, DP publications Ltd, Aldine Place, London.
12. **Collison, D.L.** (1988), "Engineering humor': masculinity, joking and conflict in shopfloor relations." *Journal of Organization Studies*, 9: 181-99.

13. **Cornelius, H., Faire, S.** (1989), *Everyone Can Win*, Simon and Schuster, Sydney, NSW.
14. **Cosier, R.A.** (1981), "Dialectical Inquiry in Strategic Planning: A Case of Premature Acceptance?" *Academy of Management Review*, October: 643-648.
15. **Covey, S.R.** (1989), *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, New York, NY: 206-213.
16. **Darling, J.R., Fogliasso, C.E.** (1999), "Conflict management across cultural boundaries: a case analysis from a multinational bank." *European Business Review*, 99: 383-392.
17. **Darling, J.R., Nurmi, R.** (1995), "Downsizing the Multinational Firm: Key Variables for Excellence", *Leadership and Organization Development Journal*, 16, 5: 22-28.
18. **Darling, J.R., Walker, W.E.** (2001), "Effective Conflict Management: Use of the Behavioral Style Model." *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 5: 230-242.
19. **eRT** – elektroonline Riigi Teataja [<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=191311>]
20. **Gardner, H.** (2006), "The Synthesizing Leader," *Harvard Business Review*, 84, 2: 36-37.
21. **Gordon, J. R., Mondy, R.W., Sharplin, A., Premeaux, S. R.** (1990), *Management and organizational behaviour*. Boston: Allyn and Bacon: 1051 lk.
22. **Greenberg, J., Baron, R.A.** (1997), *Behavior in Organizations*, 6th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey: 380-389, 431-467.
23. **Hall, R.A. Jr.** (1969), "Sapir and Croce on Language", *American Anthropologist (Davis, CA)*, 71, 3: 498-499.
24. **Haferkamp, C.J.** (1991), "Orientations to conflict: Gender, attributions, resolution strategies, and self-monitoring", *Current Psychology*, 07378262, 10, 4.
25. **Harwood, T.G, Garry T.** (2006), "Relationship Marketing: Why Bother?" *Handbook of Business Strategy*, 7,1: 107-111.
26. **Hayes, J.L.** (1977), "How about your LPC?", *Management Review*, 66, 6: 4-6.
27. **Heaney, L.F.** (2001), "A Question of Management: Conflict, Pressure and Time." *International Journal of Educational Management*, 15, 4: 197-203.

28. **Hellriegel, D, Slocum, J.W, Woodman, R.W.** (1995), *Organizational Behavior*, 7th ed, West Publishing Co, New York, NY.
29. **Hendel, T., Fish, M., Galon, V.** (2005), "Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals," *Journal of Nursing Management*, 13, March: 137-146.
30. **Hersey, P., Blanchard, K.H.** (1993), *Management of Organizational Behavior*, 6th Ed., Prentice Hall, Engelwood Cliffs, NJ: 93-140, 183-220.
31. **Hocker, J.L., Wilmot, W.W.** (1995), *Interpersonal Conflict*, Brown&Benchmark Publischers, Madison, WI.
32. **Hoffman, B.** (1993), *Win-Win Competitiveness Made in Canada*, Captus Press Inc., North York, Ontario: 84-104.
33. **Hofstede, G.** (1991), *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.
34. **Holt, J.L., DeVore, C.J.** (2005), "Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis", *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 2: 165-196.
35. **Ivancevich, J. M., Matteson, M. T.** (1990), *Organizational Behaviour and Management*. Second Edition.
36. **Kagan, S., Knight, G., Martinez-Romero, S.** (1982), "Culture and the development of conflict resolution style." *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13: 43-59.
37. **Kelly, J.R.N.** (2006), "An Overview of Conflict." *Dimensions of Critical Care Nursing*, Lippincot Williams & Wilkins, 25, 1:22-28.
38. **Kennedy, J.K., Gallo, D.D.** (1986), "Test-Retest Properties of the Least Preferred Co-worker (LPC) Score", *The Journal of Psychology*, 120, 6: 607-612.
39. **Kilmann, R.H., Thomas, K.W.** (1977), "Developing a forced choice measure of conflict handling behavior: the 'MODE' instrument." *Education and Psychological Measurement*, 37: 309-325.
40. **Koot, W.** (1988), "Underlying dilemmas in the management of international joint ventures", in Contractor, F. and Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA: 347-67.

41. **Lapin, N.I.** (2004), "How the citizens of Russia feel and what they are striving for", *Sociological Research*, 43, 2: 6-23.
42. **Lenk, H.** (1964), "Konflikt und Leistung in Spitzensportmannschaften: Isozometrische Strukturen von Wettkämpfern in Ruden." *Soziale Welt*, 15: 307-343.
43. **Likert, R.** (1961), *New Patterns in Management*, New York; McGraw-Hill.
44. **Lin, X., Miller, S.J.** (2003), "Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture", *International Marketing Review*, 20, 3: 286-303.
45. **Lippitt, G.** (1982), "Managing Conflict in Today's Organizations", *Training and Development Journal*, July: 67-74.
46. **Manning, T., Robertson, B.** (2004), "Influencing, Negotiating Skills And Conflict-Handling: Some Additional Research and Reflections." *Industrial and Commercial Training*, 36, 3: 104-109.
47. **McKenna, S.** (1995), "The business impact of management attitudes towards dealing with conflict a cross-cultural assessment." *Journal of Managerial Psychology*, 10, 7: 22-27.
48. **McKenna, S. Richardson, J.** (1995), "Business values, management and conflict handling: issues in contemporary Singapore." *Journal of Management Development*, 14, 4: 56-70.
49. **McShane, S.L.** (1998), *Canadian Organizational Behaviour*, 3rd ed. McGraw-Hill Ryerson Limited: 360-384.
50. **Mitroff, I.I., Emshoff, J.R.** (1979), "On Strategic Assumptions Making: A Dialectical Approach to Policy and Planning." *Academy of Management Review*, January: 1-12.
51. **Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M., Euwema, M.** (1999), "Patterns of styles in conflict management and effectiveness", *The International Journal of Conflict Management*, 10, 1: 5-24.
52. **Nemeth, C., Endicott, J., Wachtler, J.** (1976), "From the '50s to the '70s: Women in Jury Deliberations", *Sociometry*, 39, 4, Dec: 293-304.
53. **Nicotera, A.M.** (1993), "Beyond Two Dimensions: A Grounded Theory Model of Conflict-Handling Behaviour". *Management Communication Quarterly*, 2, 6: 282-306.

54. **Nugent, P.** (2002), "Managing conflict: third-party interventions for managers." *The Academy of Management Executive*, 16, 1: 139-155.
55. **Nurmi, R.W., Darling, J.R.** (1997), *International Management Leadership: The Primary Competitive Advantage*, International Business Press, New York, NY: 157-158.
56. **Omeltchenka, A.E., Armitage, A.** (2006), "Leadership prototypes: a Russian perspective", *Baltic Journal of Management*, 1, 3: 315-338.
57. **Pondy, L.R.** (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models." *Administrative Science Quarterly*, september: 302.
58. **Purdy, J.M., Nye, P.** (2000), "The impact of communication media on negotiation outcomes." *International Journal of Conflict Management*, 11, 2: 162-187.
59. **Rahim, M.A.** (1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict," *The Academy of Management Journal*, 26: 368-376.
60. **Rahim, M.A.** (1986), *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger.
61. **Rahim, M.A., Magner, R.N.** (1995), "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and its invariance across groups", *Journal of Applied Psychology*, 80, 1: 122-132.
62. **Robbins, S.P.** (1989), *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs. 4th ed.
63. **Robbins, S.P.** (1994), *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, NJ:169-183.
64. **Rodriguez, C.M.** (2005), "Emergence of a third culture: shared leadership in international strategic alliances", *International Marketing Review*, 22, 1: 67-95.
65. **Rosenthal, D.B., Hautaluoma, J.** (1988), "Effects of importance of issues, gender, and power of contenders on conflict management style." *The Journal of Social Psychology*, 128, 5: 699-701.
66. **Rubin, K.H., Brown, I.D.R.** (1975), "A Life-Span Look at Person Perception and Its Relationship to Communicative Interaction", *Journal of Gerontology*, 30, 4: 461-467.
67. **Shockley-Zalabak, P.** (1988), "Assessing the Hall conflict management survey." *Management Communication Quarterly*. 1: 302-320.
68. **Siimon, A. Türk, K.** (2003) *Juhtimine*, TÜ Kirjastus: 203-232.

69. **Smith, W.J., Harrington, K.V., Neck, C.P.** (2000), "Resolving conflict with humor in a diversity context", *Journal of Managerial Psychology*, 15, 6: 606-625.
70. **Soreson, Hawkins** (1995) in Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M., Euwema, M. (1999), "Patterns of styles in conflict management and effectiveness", *The International Journal of Conflict Management*, 10, 1: 5-24.
71. **Ting-Toomy, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H., Lin, S., Nishida, T.** (1991), "Culture, face maintenance, and strategies of handling interpersonal conflict: a study in five cultures." *The International Journal of Conflict Management*, 2, 4: 275-296.
72. **Tinsley, C.H., Pillutla, M.M.** (1998), "Negotiating in the United States and Hong Kong", *Journal of International Business Studies*, 29, 4: 711-727.
73. **Thomas, K.W.** (1976), "Conflict and conflict management." in Dunnette M.D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally: 889-935.
74. **Thomas, K.W.** (1977), "Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors." *Academy of Management Review*, 2: 484-490.
75. **Thomas, K.W.** (1992), "Overview of Conflict and Conflict Management." *Journal of Organizational Behavior*. 13: 263-264.
76. **Thomas, K.W., Kilmann, R.H.** (1974), *The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*, Xicom, Tuxedo, NY.
77. **Vadi, M.** (2001), *Organisatsioonikäitumine*, TÜ Kirjastus, Tartu.
78. **Van de Vliert, E.** (1998), "Conflict and conflict management". In: Drenth JH, Thierry H, DeWolff CJ, eds. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. 2nd ed. London, England: Psychology Press; 1-310.
79. **Van de Vliert, E., Kabanoff, B.** (1990), "Toward Theory-Based Measures of Conflict Management". *The Academy of Management Journal*. 33, 1: 199-209.
80. **Volkema, R.J., Bergman, T.J.** (1995), "Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts", *The Journal of Social Psychology*, 135, 1: 5-15.
81. **Walter, A.** (2005), "Innovationsmanagement." Lehrstuhl für Gründungs- und Innovationsmanagement, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (öppematerjal).

82. **Walton, R.** (1976), "Interpersonal peacemaking: confrontations and third party consultations." in Dunnette, M.D (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand-McNally: 5-7.
83. **Weiss, J., Hughes, J.** (2005), "Want Collaboration? Accept – and actively manage - conflict", *Harward Business Review*, 83, 3: 93-101.
84. What does Cronbach's alpha mean? [<http://www.ats.ucla.edu/STAT/SPSS/faq/alpha.html>], 27.02.07.
85. **Whittaker, P.** (1993), *Managing Change in Schools*, Routledge, London.
86. **Wilson, JL.** (2004), "Conflict Management does not have to Create Conflict." *Account Today*. 9, 20: 1-3.

LISAD

Lisa 1. Thomas-Kilmanni test

1. A Mõnikord ma jätan vastutuse probleemi lahendamise eest teistele.
B Püüan rõhutada asju, kus me oleme ühel meelel.
2. A Ma püüan leida kompromisslahenduse.
B Ma tegelen enda ja teiste asjadega korraga.
3. A Ma olen tavaliselt vankumatu oma eesmärkide saavutamises.
B Ma arvestan teiste tundmustega, et parandada meie ühiseid suhteid.
4. A Ma püüan leida kompromisslahenduse.
B Ma ohverdan mõnikord oma soovid teiste soovidele.
5. A Ma kasutan pidevalt teiste abi probleemide lahendamisel.
B Ma teen kõik vajaliku selleks, et vältida pingutusi.
6. A Ma püüan vältida ebameeldivusi endale.
B Ma püüan saavutada oma positsiooni.
7. A Ma lükkan otsustamist sageli edasi.
B Ma loobun mõnest oma seisukohast, et teisi kindlalt säilitada.
8. A Ma olen tavaliselt vankumatu oma eesmärkide saavutamises.
B Ma avalikustan kohe kõik küsimused ja probleemid.
9. A Ma tunnen, et enamasti pole vaja võidelda erinevuste pärast.
B Ma teen suuri jõupingutusi oma tahtmise saamiseks.
10. A Ma olen vankumatu oma eesmärkide saavutamisel.
B Ma püüan leida kompromisslahenduse.
11. A Ma avalikustan kohe kõik küsimused ja probleemid.
B Ma arvestan teiste tundmustega, et parandada meie ühiseid suhteid.
12. A Ma väldin seisukohti, mis võivad põhjustada sõnasõda.
B Ma jätan teistele alles mõned nende seisukohad, kui nad jätavad mulle alles mõned minu omad.
13. A Ma soovitan kuldset keskteed.
B Ma surun oma seisukohad läbi.
14. A Ma räägin teistele oma ideedest ja küsin nende arvamusi.
B Ma rõhutan teistele, et minu seisukohad on loogilised ja kasulikud.

15. A Ma arvestan teiste tundmustega, et parandada meie ühiseid suhteid.
B Ma teen kõik vajaliku selleks, et vältida pingutusi.
16. A Ma püüan mitte haavata teiste tundeid.
B Ma rõhutan teistele, et minu seisukoht on väärtuslik.
17. A Ma olen tavaliselt vankumatu oma eesmärkide saavutamises.
B Ma teen kõik vajaliku selleks, et vältida pingutusi.
18. A Kui see on teistele vajalik, ma võin säilitada nende vaated.
B Ma jätan teistele alles mõned nende seisukohad, kui nad jätavad mulle alles mõned minu omad.
19. A Ma avalikustan kohe kõik küsimused ja probleemid.
B Ma lükkan otsustamist sageli edasi.
20. A Ma töötan kohe läbi meie erisused.
B Ma püüan leida õiglase kombinatsiooni meie mõlema kasudest ja kahjustest.
21. A Ma arvestan läbirääkimistel teiste soovidega.
B Ma toetan alati probleemi otsest arutelu.
22. A Ma püüan leida seisukoha, mis on minu ja teiste seisukoha vahepeal.
B Ma panen maksma oma soovid.
23. A Ma tegelen sageli meie ühiste soovide rahuldamisega.
B Mõnikord ma jätan vastutuse probleemi lahendamise eest teistele.
24. A Kui teiste seisukoht näib neile olevat väga tähtis, siis ma püüan vastu tulla nende soovidele.
B Ma püüan panna teist inimest tegema kompromissi.
25. A Ma rõhutan teistele, et minu seisukohad on loogilised ja kasulikud.
B Ma arvestan läbirääkimistel teiste soovidega.
26. A Ma soovitan kuldset keskteed.
B Ma tegelen sageli meie ühiste soovide rahuldamisega.
27. A Ma väldin seisukohti, mis võivad põhjustada sõnasõda.
B Kui see on teistele vajalik, ma võin säilitada nende vaated.
28. A Ma olen tavaliselt vankumatu oma eesmärkide saavutamises.
B Ma kasutan pidevalt teiste abi probleemide lahendamisel.
29. A Ma soovitan kuldset keskteed.
B Ma tunnen, et enamasti pole vaja võidelda erinevuste pärast.
30. A Ma püüan mitte haavata teiste tundeid.
B Ma käsitlen alati probleeme nii, et saaksime neid ühiselt läbi töötada.

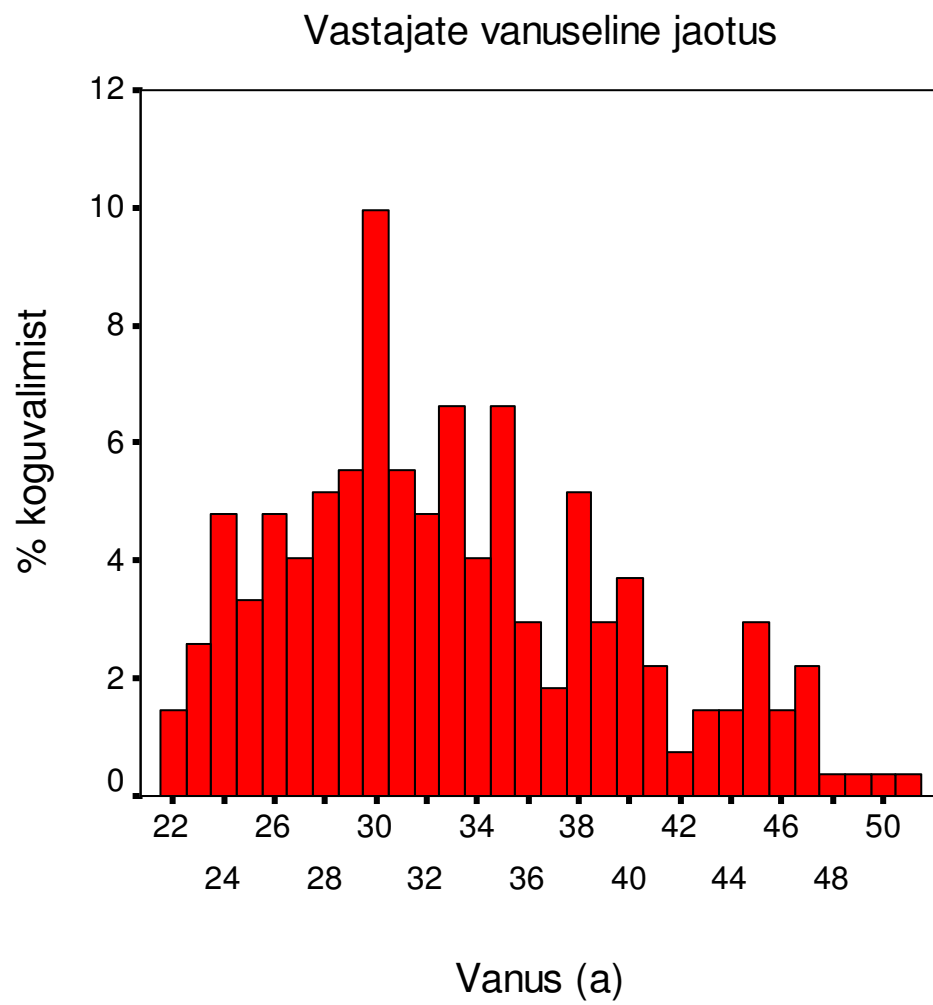
Lisa 2. LPC test

LPC punktisumma

Mõelge isikust, kellega Teil koostöö kõige vähem laabub(s). Selleks võib olla isik, kellega Te töötate praegu või töotasite varem koos. See isik ei tohi olla Teie jaoks mitte kõige ebameeldivam, vaid peaks olema niisugune, kellega Teil on olnud kõige suuremaid tööalaseid probleeme. Kirjeldage seda inimest allpool esitatud tunnuste kaupa nii nagu ta Teile näib, ringitades sobiva numbrit.

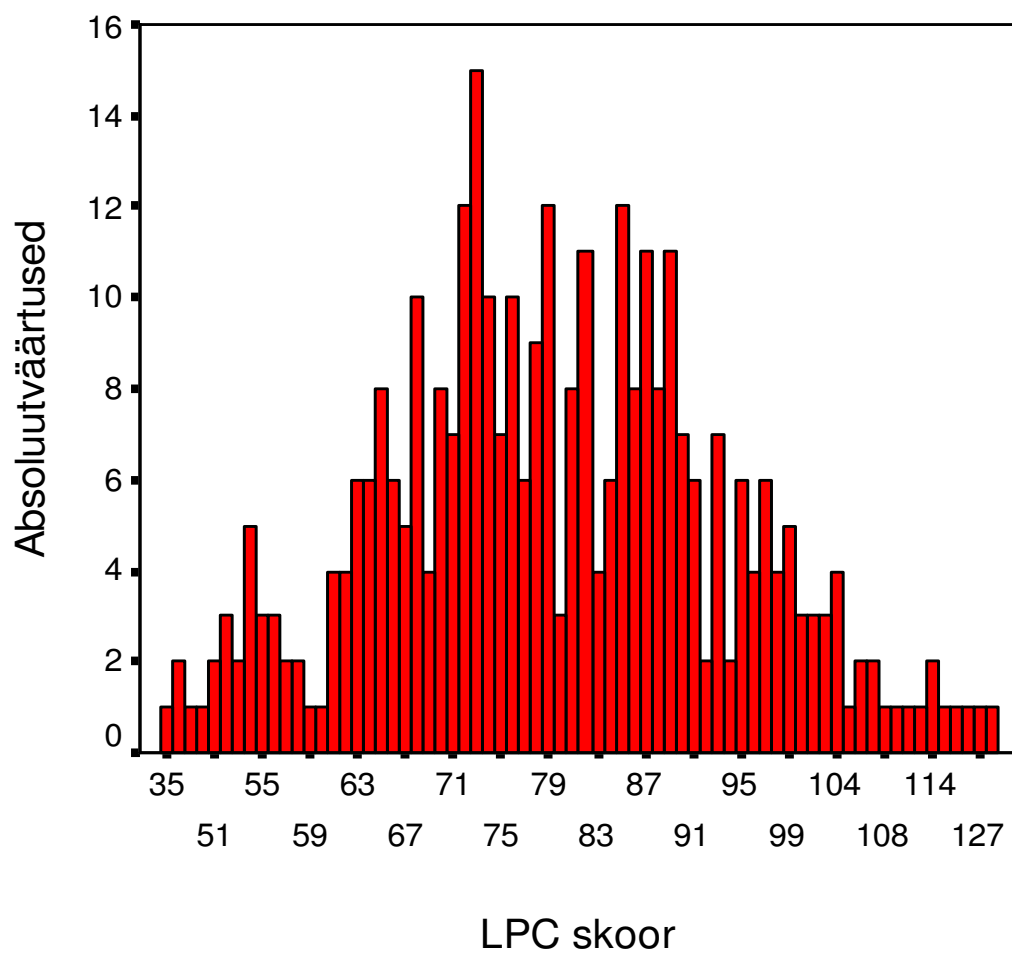
Tõrjuv	1	2	3	4	5	6	7	8	Kõitev
Meeldiv	8	7	6	5	4	3	2	1	Ebameeldiv
Sõbralik	8	7	6	5	4	3	2	1	Ebasõbralik
Mittenõustuv	1	2	3	4	5	6	7	8	Nõustuv
Võlts	1	2	3	4	5	6	7	8	Siiras
Loid	1	2	3	4	5	6	7	8	Agar
Pinges	1	2	3	4	5	6	7	8	Rahulik
Mitteusaldatav	1	2	3	4	5	6	7	8	Usaldatav
Ükskõikne	1	2	3	4	5	6	7	8	Osavõtlik
Kaasalööv	8	7	6	5	4	3	2	1	Eemalehoidev
Toetav	8	7	6	5	4	3	2	1	Vaenulik
Ebahuvitav	1	2	3	4	5	6	7	8	Huvitav
Riiakas	1	2	3	4	5	6	7	8	Leplik
Enesekindel	8	7	6	5	4	3	2	1	Ebalev
Tõhus	8	7	6	5	4	3	2	1	Ebatõhus
Morn	1	2	3	4	5	6	7	8	Rõõmus
Avatud	8	7	6	5	4	3	2	1	Kinnine
Ebalojaalne	1	2	3	4	5	6	7	8	Lojaalne

Lisa 3. Vastajate vanuseline jaotus

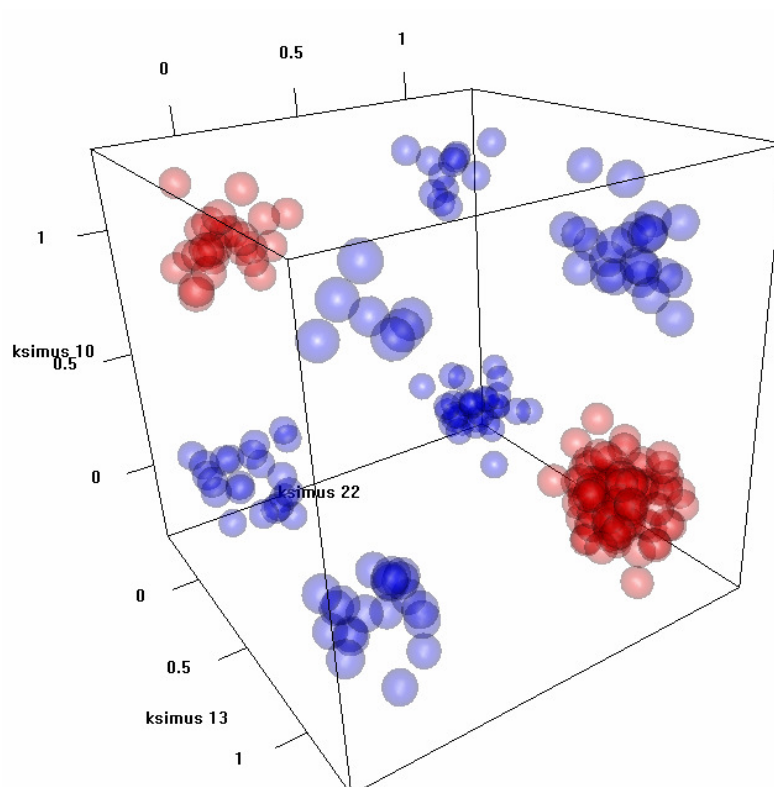
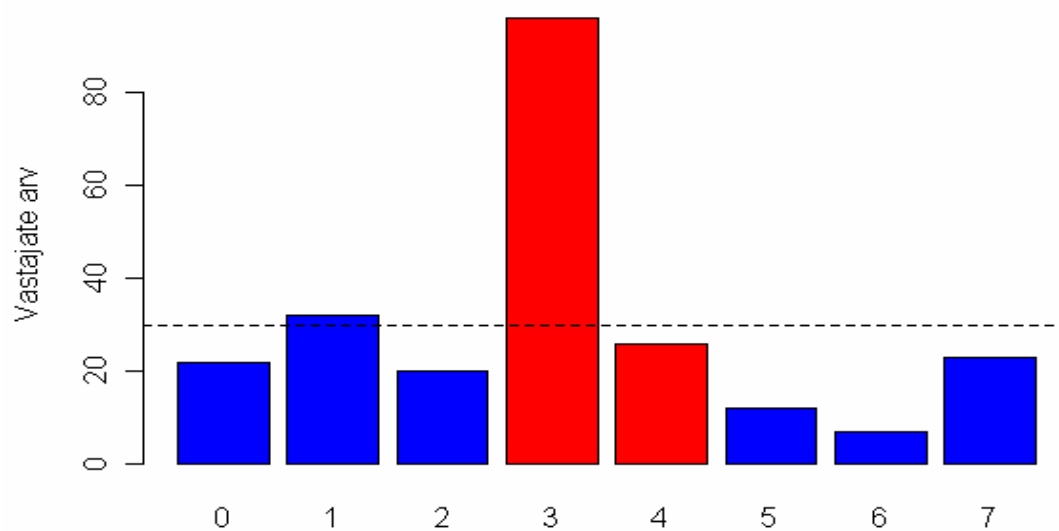


Lisa 4. LPC skoorid valimi lõikes

LPC skoorid valimi lõikes



Lisa 5. Kompromissi ja konkureerimise võrdlus



Konkureerimise ja kompromissi 3 väitepaari võrdlus

Lisa 6. Väitepaaride vastuolulise testimine.

Näiteks konfliktijuhtimisviiside „Kohandumine” (F1) ning „Käskimine” (F2) analüüsimine. Kasutatud on terminit „käskimine” (Blake-Moutoni käsitluses) „konkureerimise” (Thomas-Kilmanni käsitluses) asemel, et kergemini eristada vastatud konfliktijuhtimisviisi.

Autor oletab, et inimese konfliktijuhtimisviiside eelistusi kajastavad (mittevaadeldavad) „kohandumise” ja „käskimise” väärtused F_1^* ja F_2^* . Test palub inimestel iga küsimuse puhul eelistada ühte kahest konfliktijuhtimisviisist. Eeldatakse, et inimene vastab küsimusele „A” kui:

$$(1) \quad \begin{aligned} F_{1i}^* &> F_{2i}^* + \alpha_1 + u_0 \Rightarrow F_{1i} > F_{2i} + 0 \Rightarrow F_{1i} > F_{2i} \\ F_{1i}^* &> F_{2i}^* + \alpha_2 + u_1 \\ F_{1i}^* &< F_{2i}^* + \alpha_3 + u_2 \end{aligned}$$

α_1 , α_2 , α_3 on küsimuse spetsiifilised parameetrid, mis näitavad küsimuse vastusevariantide kallutatust. Käitumisviisi kolme küsimuse vastusepaari võrdlusel tekib 3 alfa¹, kuna aga F_1^* ja F_2^* pole vaadeldavad, võib üldisust kitsendamata normeerida $\alpha_1 = 0$.

Erinevate vastajate F_1^* ja F_2^* väärtused võivad olla erinevad. Testi kooskõlalisuse/reliabluse all mõistetakse olukorda, kus

- kõik inimesed saavad väitepaaridest ühte moodi aru, s.t. kõik vastajad tajuvad α_2 ja α_3 ühte moodi;
- vastajad vastavad küsimustele õigesti, lähtudes oma tunnustest F_1^* ning F_2^*

Joonisel on välja toodud „kohandumise” ja „käskimise” kombinatsiooni kõik 8 võimalikku vastustekombinatsiooni (AAA, AAB, ABB jne), mis on joonisel tähistatud numbritega 0-7.

¹ Alfa – küsimuse spetsiifilise eelistuse kõrvalekalle, kui mõnel küsimusel peetakse vastusevarianti rohkem/vähem sobivaks kui teisel küsimusel.

Kohandumine – käskimine (küsimused nr: 3, 16 ja 25)

„õiged” on BAB – ABA vastused kolmele väitepaarile.

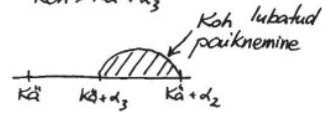
7) AAA

$$\begin{aligned}Koh &< K\alpha^* \\Koh &> K\alpha^* + \alpha_2 \\Koh &< K\alpha^* + \alpha_3\end{aligned}$$



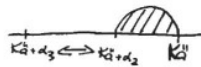
0) BBB

$$\begin{aligned}Koh &> K\alpha^* \\Koh &< K\alpha^* + \alpha_2 \\Koh &> K\alpha^* + \alpha_3\end{aligned}$$



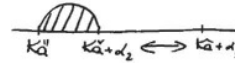
6) AAB

$$\begin{aligned}Koh &< K\alpha^* \\Koh &> K\alpha^* + \alpha_2 \\Koh &> K\alpha^* + \alpha_3\end{aligned}$$



1) BBA

$$\begin{aligned}Koh &> K\alpha^* \\Koh &< K\alpha^* + \alpha_2 \\Koh &< K\alpha^* + \alpha_3\end{aligned}$$



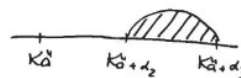
4) ABB

$$\begin{aligned}Koh &< K\alpha^* \\Koh &< K\alpha^* + \alpha_2 \\Koh &> K\alpha^* + \alpha_3\end{aligned}$$



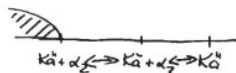
3) BAA

$$\begin{aligned}Koh &> K\alpha^* \\Koh &> K\alpha^* + \alpha_2 \\Koh &< K\alpha^* + \alpha_3\end{aligned}$$



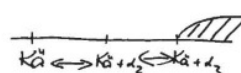
5) ABA

$$\begin{aligned}Koh &< K\alpha^* \\Koh &< K\alpha^* + \alpha_2 \\Koh &< K\alpha^* + \alpha_3\end{aligned}$$



2) BAB

$$\begin{aligned}Koh &> K\alpha^* \\Koh &> K\alpha^* + \alpha_2 \\Koh &> K\alpha^* + \alpha_3\end{aligned}$$

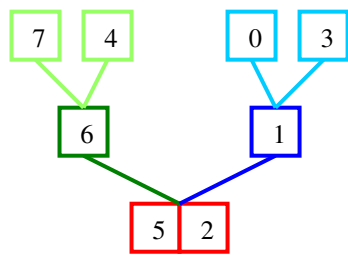


Antud näites on näidatud, kuidas peavad α_2 ja α_3 omavahel asetsema ning millise märgiga olema. Viirutatud alaga on tähistatud „kohandumise” võimalikud väärtused. Nool (\leftrightarrow) α_2 ja α_3 vahel näitab, et nende suurusjärjekord ei ole määratletud. „Õigete” vastuste korral ei ole α -de järjekord üldse oluline, peaasi, et „kohandumine” õigele poole α -dest jääks.

Omavahel kooskõlaliste vastuste otsimisel antud näite põhjal („kohandumine” vs „käskimine”), ilmnevad järgmised seosed lubatud vastustekombinatsioonide vahel.

Kombinatsiooni number	Kooskõlalised kombinatsioonid		Kombinatsiooni number	Kooskõlalised kombinatsioonid
7	6, 5, 2		0	1, 5, 2
6	7, 4, 5, 2		1	0, 3, 5, 2
4	7, 5, 2		3	0, 5, 2

Tabelit seletab paremini kooskõlaliste kombinatsioonide „puu”

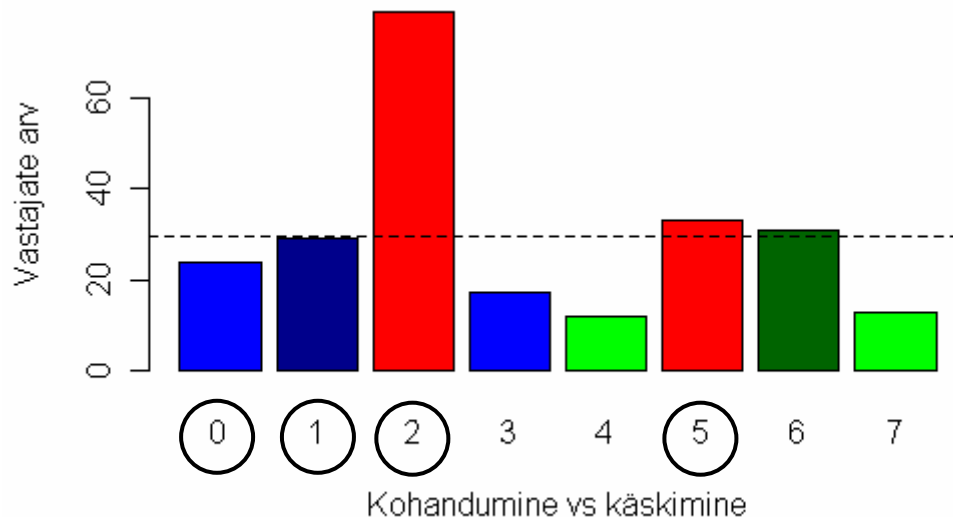


Punasega (kombinatsioonid numbritega 5 ja 2) on kõikide kombinatsioonidega kooskõlas.

Tumerohelisega (6) on kooskõlas emb-kumb helerohelisega märgitud kombinatsioonidest.

Tumesinisega (1) on kooskõlas emb-kumb helesinisega märgitud kombinatsioonidest.

Arvutades maksimaalse kooskõlaliste vastuste kombinatsioonid kõikide konfliktijuhtimisviiside kümne erineva kombinatsiooni kohta. Näiteks on välja toodud joonis, mis ilmestab kooskõlaliste vastuste kombinatsioone „kohandumise” ning „vältimise” kasutamises.



Antud näites annavad võimalikest kooskõlalistest kombinatsioonidest vastused **0, 1, 2** ja **5** maksimaalse tulemuse. Liites antud vastuste vastamiste arvud kokku, saadakse kooskõlaliste vastuste koguarv. Käesoleva näite puhul: 24+29+79+33=155

Kooskõlalisus on kooskõlaliste vastuste arv kogu vastuste arvus. Kuna juhuslike vastuste korral on oodatav kooskõlaliste vastuste arv $n1/n$, siis defineerime kooskõlalise r kui juhuslikku taset ületava kooskõlaliste vastuste arvu kogu vastuste arvu suhtes: (r_i)

$$r_i = \frac{\left(\frac{N1}{N} - \frac{n1}{n}\right)}{\left(1 - \frac{n1}{n}\right)} = \frac{\frac{N1}{N} - 0,5}{0,5} = 2 \frac{N1}{N} - 1$$

$N1$ – maksimaalselt kooskõlalisele vastanute arv
 N – vastajate arv kokku
 $n1$ – kooskõlaliste kombinatsioonide arv
 n – kõikide kombinatsioonide arv

Maksimaalne r väärtus on 1 (kui kõik vastused on kooskõlalised), $r=0$ kui tegelikud vastused ei erine juhuslikust jaotusest. r võib olla ka negatiivne.

Kõigi kümne konfliktijuhtimisviisi kombinatsiooni kooskõlaliselt vastanute suhtarvud (r_i) on toodud alljärgnevas tabelis.

Kombinatsiooni nr	r_i	Kombinatsiooni nr	r_i
1	0.244	6	0.387
2	0.328	7	0.210
3	0.429	8	0.336
4	0.303	9	0.403
5	0.630	10	0.479

Kombinatsioonid: 1) vältimine-kompromiss; 6) kohandumine-käskimine;
 2) vältimine-käskimine; 7) kohandumine-kompromiss;
 3) vältimine-koostöö; 8) koostöö-käskimine;
 4) vältimine-kohandumine; 9) koostöö-kompromiss;
 5) kohandumine-koostöö; 10) käskimine-kompromiss

Tabelist on näha, et kõige suurem kooskõla on kombinatsioonide 5 ja 10 vahel (küsimused 11, 21, 30 ning 10, 13, 22) ning kõige väiksem kooskõla 1 ja 7 vahel (küsimused 7, 12, 29 ja 4, 18, 24). Siinkohal peab silmas pidama, et r ei ole otseselt võrreldav teiste reliaabluse näitajatega, nagu Cronbachi alfa. Väike r näitab, et mudel (1) sisaldab suurt müra – vastajad ei ole kas küsimustest ühte moodi aru saanud, või on täitnud teste pealiskaudselt.

Praegune analüüs näitab, et teatud väitepaaride võrdlusel (7, 1, 4) võib olla probleeme. Edasises uurimistöös on kavas uurida r väärtusi erinevatel alamvalimitel. Vajalik oleks ka testi kordamine sõltumatu valimi peal ja reliaabluse korduval analüüs ning võib-olla osade küsimuste korduval analüüs.

Eelnev analüüs vaatles kombinatsioonide paare üksteisest sõltumatult. Analüüsides testi kui tervikut (kõiki 30 väitepaari), muutuks see keeruliseks. Üheks võimaluseks on hinnata (1) analoogilist võrratuste süsteemi suurima tõepära meetodil. Selleks on vaja sisse viia teatud parameetrilised eeldused.

Testi eestistamise täpsuse kontrollimiseks tuleks test tõlkida tagasi inglise keelde ning võrrelda saadud tõlget ingliskeelse originaaliga.

THE RELATIONSHIP OF CONFLICT MANAGEMENT AND LEADERSHIP STYLES AND THEIR DEPENDENCE OF DIFFERENT VARIABLES AMONG ESTONIAN MANAGERS AND SPECIALISTS

Sigrit Altmäe

SUMMARY

Communicating and collaborating are one of the keys in today's working environment. The more there are people to communicate with, the more different opinions with contradiction will arise and if one does not accept another's opinion, the tensions between people will easily arise which can lead to decreased working ability—a situation you can call conflict. Conflict is not a temporary situation and will not disappear when life would be easier in the business world. Conflicts will remain and will be an inevitable part of an organization (Nugent 2002). To be a successful leader the person must have different personal traits and according to the situation, use the best way to achieve the goal (Hayes 1977:4).

Previous research indicates that the leaders spend 20% or more from their time to deal with conflicts or to avoid them. That is why the sociologists and economists spend much time to research conflicts (Appelbaum et al 1999:64; Lippitt 1982: 67). Many research works deal with possible styles of conflict management and the boundaries between the personal traits and descriptive factors of an organization (e.g. Thomas, Kilmann 1997; Brahnham et al 2005) also the impact of a culture to the conflict management styles (e.g. McKenna 1995; McKenna, Richardson 1995), using the Thomas-Kilmann's, Blake-Mouton's, Hall's, Lawrence-Lorsch's or Rahims instruments. The results show that there exist boundaries between the personal traits, organizational factors and special conflict management styles.

The leadership styles have been explored for example by Fiedler (Cole 1993), Gardner (2006), Heyes (1977), Kennedy and Gallo (1986), Bryman et al (1987), Hersey-Blanchard (1993) and others. Mostly they have been concentrating on how the leadership depends on different factors, using the Fiedler's LPC Test (Least Preferred Coworker Test), MLQ Test (Multi-factor Leadership Questionnaire) and LSQ Test (Leadership Strategies Questionnaire) (e.g. Kennedy, Gallo 1986; Bryman et al 1987) that concentrate on leaders task- or relationship-orienting level. Most of the results show that leadership style depends rather on the level of position and on the age and less on gender (Anderson, Blanchard 1982; Darling, Walker 2001; Omeltchenka, Armitage 2006). The cultural background is found to have a highly significant influence as well (Rodriguez 2005). Until now, there have been few surveys devoted to the relationship between conflict management styles and leadership styles. As one example Hendel et al (2005) investigated this question on a sample of nurses using the MLQ 5X Test. They found that the leadership style may greatly influence the choice of the conflict management style.

The main aim of this thesis is to analyze the relationship between conflict management style (using Thomas-Kilmann's conflict mode instrument) and leadership style (using Fiedler's LPC Test). Another aim is to investigate the association between conflict management style and age, gender and the occupational position.

The relationship between the conflict management styles and leadership styles is the main focus of this thesis (Hypothesis H1). The author assesses the strength of the relationship and other factors that influence the styles.

Based on the literature, a number of hypotheses have been raised in order to achieve these aims. Thomas-Kilmann's conflict management styles related hypotheses are as follows.

- (H2) Females are more willing to cooperate than males in the conflict situation,
- (H3) Women are less conflict avoiding than men,
- (H4) In the conflict situation, women are equally accommodative, compromising and competing compared to men,
- (H5) The young individuals are less conflict avoiding than the older ones.

Fiedler's leadership style related hypotheses are as follows.

- (H6) The leadership styles of the managers and specialists depend substantially on gender and position;
- (H7) The leadership styles of the managers and specialists depend on the age: younger individuals are more task-oriented than the older ones.

This thesis consists of two chapters, which are divided into further sections. The first chapter presents and discusses the theoretical background of the thesis. Different theories of conflict management and leadership styles are described in a single unified framework. The second chapter is devoted to empirical analysis. The sample, the method, mainly regression analysis, and the results are presented and discussed.

The empirical analysis is based on a questionnaire, conducted between 2000 and 2005, among the leaders and specialists of different Estonian organizations, participating in management courses. The sample contained 345 individuals altogether (57,3 percent women, 42,6 percent men). The bulk of the men were managers (40,3 percent were top-managers and 30 percent middle-level managers) and women were specialists.

One result of this study is that younger managers and specialists are more task-oriented than older ones. This is a common outcome in the related literature. A few conflict management styles show significant correlation to gender—females are less avoiding and more collaborative compared to males. Females appear also to be using more competing/forcing and less accommodating conflict management style than males—this outcome differs from the previous results in the literature. Another significant factor affecting the conflict management style is age, older individuals tend to be more conflict avoiding.

This study delineates a significant association between the Thomas-Kilmann conflict management style and the Fiedler's leadership styles (Figure 18, Tables 7 and 8). The managers and specialists with low LPC score (task-oriented) tend to use more competing/forcing conflict management style, compared to individuals with middle LPC score. The high-LPC individuals are more accommodating, compared to low LPC ones.

One must be aware of several caveats when generalizing from the current analysis as the sample selection was far from random. More research is definitely needed here, using samples from a single organization, covering leaders at all organisational levels.